

# la empresa total

Renato Curcio

traficantes de sueños

útiles




Desde sus inicios **Traficantes de Sueños** ha apostado por licencias de publicación que permiten compartir, como las Creative Commons, por eso sus libros se pueden copiar, distribuir, comunicar públicamente y descargar desde su web. Entendemos que el conocimiento y las expresiones artísticas se producen a partir de elementos previos y contemporáneos, gracias a las redes difusas en las que participamos. Están hechas de retazos, de mezclas, de experiencias colectivas; cada persona las recompone de una forma original, pero no se puede atribuir su propiedad total y excluir a otros de su uso o replicación.

Sin embargo, «cultura libre» no es sinónimo de «cultura gratis». Producir un libro conlleva costes de derechos de autor, traducción, edición, corrección, maquetación, diseño e impresión. Tú puedes colaborar haciendo una donación al proyecto editorial; con ello estarás contribuyendo a la liberación de contenidos.

**Puedes hacer una donación**

**(si estás fuera de España a través de PayPal),**

**suscribirte a la editorial**

**o escribirnos un mail**

**traficantes de sueños**

Traficantes de Sueños no es una casa editorial, ni siquiera una editorial independiente que contempla la publicación de una colección variable de textos críticos. Es, por el contrario, un proyecto, en el sentido estricto de «apuesta», que se dirige a cartografiar las líneas constituyentes de otras formas de vida. La construcción teórica y práctica de la caja de herramientas que, con palabras propias, puede componer el ciclo de luchas de las próximas décadas

# útiles 3

**Útiles** es un tren en marcha que anima la discusión en el seno de los movimientos sociales. Alienta la creación de nuevos terrenos de conflicto en el trabajo precario y en el trabajo de los migrantes, estimula la autorreflexión de los grupos feministas, de las asociaciones locales y de los proyectos de comunicación social, incita a la apertura de nuevos campos de batalla en una frontera digital todavía abierta.

Útiles recoge materiales de encuesta y de investigación. Se propone como un proyecto editorial autoproducido por los movimientos sociales. Trata de poner a disposición del «común» saberes y conocimientos generados en el centro de las dinámicas de explotación y dominio y desde las prácticas de autoorganización. Conocimientos que quieren ser las herramientas de futuras prácticas de libertad.

**Título original:**
*L'azienda totale. Dispositivi totalizzanti e risorse di sopravivenza nelle grande aziende della distribuzione*, Dogliani (CN), Sensibili alle foglie, 2002.

**1ª edición:** 1000 ejemplares
Septiembre de 2005
**Título:**
La empresa total. Dispositivos totalizantes y recursos de supervivencia en las grandes empresas de distribución
**Traducción y edición:**
Manuel Aguilar Hendrickson y Patricia Amigot Leatxe
**Maquetación y diseño de cubierta:**
Traficantes de Sueños.
**Edición:**
Traficantes de Sueños
C/ Embajadores 35, local 6.
Madrid. Tlf: 915320928
e-mail:editorial@traficantes.net
http://traficantes.net
**Impresión:**
Queimada Gráficas.
C\. Salitre, 15 28012, Madrid
tlf: 915305211
**ISBN: 84-96453-03-0**
**Depósito legal: M-35462-2005**

# la empresa total

## Dispositivos totalizantes y recursos de supervivencia en las grandes empresas de distribución

**Renato Curcio**

edición y notas:
Manuel Aguilar Hendrickson
y Patricia Amigot Leatxe

traficantes de sueños

útiles

# *Índice*

*Nota.* A lo largo del texto se citan con frecuencia y de forma literal expresiones recogidas en las sesiones de discusión. Con el fin de facilitar su lectura, las hemos compuesto en párrafos separados, y en cuerpo ligeramente menor, al igual que las citas de libros, siempre y cuando su extensión supere una o dos oraciones. Por lo tanto, los párrafos así compuestos corresponden a textos procedentes de las sesiones de grupo, salvo cuando expresamente se inserte una nota indicando que la fuente es otra.

# *Prefacio.* *Dispositivos totalizantes y recursos de supervivencia en las grandes empresas de la distribución*

*Gianni Rodilosso*
*de la Secretaría nacional*
*de la UILTuCS–UIL*[1]

AL LEER EL LIBRO de Renato Curcio sobre la empresa total, en el que se ocupa de la condición en la que viven hoy las trabajadoras y los trabajadores en el seno de algunas empresas, no he podido evitar volver con la memoria a los años setenta, y más precisamente a 1978, cuando, siendo aún un joven delegado sindical de *Esselunga*, firmé el primer acuerdo sobre turnos de jornada continua alcanzado en una gran empresa de distribución italiana.

Eran años de grandes conquistas y aquel acuerdo significaba, para mí y para el movimiento sindical, el logro de un objetivo histórico que tenía sus orígenes en el primer convenio colectivo nacional de 1970 (sucesor del único hasta entonces existente, el de 1958). Las sucesivas negociaciones de empresas de gran distribución de 1971 marcaban el camino para una mejora de los horarios y de las condiciones de trabajo de los empleados del comercio, por medio de la reducción de las franjas horarias y la introducción de los turnos de jornada continua.

---

1 *Unione Italiana Lavoratori–Turismo, Commercio e Servizi*, federación de turismo, comercio y servicios de la UIL [*N. del E.*].

A partir de esos acuerdos, en los años siguientes se mejoraron las relaciones y los derechos sindicales,[2] la cualificación profesional, la normativa (comedor, cartilla sanitaria, visitas a especialista, enfermedad e invalidez, traslados), los horarios y la organización del trabajo[3] y el salario en la empresa, por medio de aumentos de primas y de las indemnizaciones.

Hasta 1985 se sucedieron las conquistas sindicales y la consiguiente mejora de las condiciones de vida y trabajo de todos los empleados.

El convenio de empresa de *Esselunga* de 1985 marcó, de hecho, el punto más alto de esa etapa que duraría hasta 1988, cuando, por efecto de la mayor competencia en el sector y, hoy podemos decirlo con conocimiento de causa, también de la incapacidad de una parte del sindicato de comprender la nueva realidad que se estaba produciendo y de hacerse cargo —como en cierta medida sucedía en otras empresas— de la situación de crisis que atravesaba *Esselunga* en la época, el grupo dirigente de la empresa cambió radicalmente su estrategia.

La filosofía empresarial anterior, basada en el diálogo (conflictivo a veces) con el sindicato y marcada por la negociación y el intercambio entre partes, se transformó en una línea de confrontación y de puesta en cuestión de las conquistas y de los derechos logrados en los años anteriores.

El pretexto fue la presentación, en 1988, de la plataforma reivindicativa para la renovación del convenio complementario de empresa que, como hemos dicho, no tenía en cuenta las nuevas condiciones del sector y las dificultades comerciales por las que atravesaba *Esselunga*.

---

2 Derecho a la información y a la negociación a todos los niveles, comprobación y discusión en cada filial con representación sindical de todas las cuestiones relativas a la organización del trabajo, aumento de las horas de asamblea y de representación sindical, reconocimiento de las coordinadoras de empresa con asignación de un número concreto de horas sindicales.

3 Extensión de los turnos a todas las secciones, reducción de las jornadas a 37 horas y media, aumento de las horas mínimas en el trabajo a tiempo parcial, intercambiabilidad de tareas.

Entretanto, la vieja guardia de la empresa fue sustituida en parte por una nueva, de corte más militarista. La responsabilidad de la dirección de personal cambió de manos y las primeras medidas políticas de los nuevos gerentes fueron la denuncia del acuerdo experimental sobre las 36 horas y una cadena de medidas disciplinarias contra trabajadores y delegados sindicales que obligaron a las organizaciones sindicales a denunciar a la empresa ante la inspección de trabajo y la Pretura del Lavoro.[4]

Tras un año y medio de batallas sindicales, la situación se podía resumir en la declaración empresarial de 500 trabajadores excedentes de plantilla y 300 recursos sobre las más diversas cuestiones ante los tribunales.

Era evidente que las cosas no podían seguir así y que la situación imponía a todos buscar una vía de salida honrosa mediante una tregua pactada y la superación de la situación de conflicto.

El acuerdo regional de 1991, que superaba (en relación con las cuestiones pactadas) los anteriores convenios nacionales, tenía un objetivo declarado: reintroducir un clima de normalidad en las relaciones entre empresa y sindicato. Durante un tiempo pareció que las cosas se habían encauzado, pero algo se había roto. Es muy probable que la empresa se hubiera dado cuenta de que el enfrentamiento con el sindicato había dado sus frutos y, por ello y tras apartar a algunos de los directivos más propicios al diálogo, no tardó en volver a su anterior actitud.

Así empezó la que creo que puede llamarse como la larga agonía de los derechos en *Esselunga*. Ni los acuerdos sobre horarios y organización del trabajo, ni la renovación del acuerdo regional de 1996, ni los acuerdos siguientes (alcanzados tras larguísimas y agotadoras negociaciones y gracias a unos pocos directivos aún proclives a la negociación que habían sobrevivido a las purgas anteriores y que no tardarían en dimitir) modificaron la posición de la empresa.

---

4 Equivalente a la Magistratura de trabajo [*N. del E.*].

Quedó entonces claro que la estrategia que parecía, definitivamente, haber elegido *Esselunga* se fundaba en dos objetivos explícitos:

1. Hacer muy difícil, si no prácticamente imposible, la actividad sindical en la empresa, recurriendo a cualquier medio. El actual conflicto sobre la incorrecta aplicación por la empresa del artículo 19 del Estatuto de los Trabajadores, el nombramiento de la RSA[5] y el subsiguiente conflicto sobre las RSU[6] en la reciente renovación del convenio colectivo nacional demuestran esta actitud de modo inequívoco.
2. Instaurar un férreo control sobre los empleados por medio de una anulación científica y diaria de su personalidad individual con todos los medios que derivan del poder empresarial (intimidación, presiones psicológicas), incluido el chantaje laboral, en especial con los empleados jóvenes, los aprendices y los que están en formación.

Los casos de sufrimiento y de dolor citados en el libro de Curcio y algunas vivencias descritas por sus protagonistas presentan de modo arquetípico el «clima de intimidación y de terrorismo psicológico» que viven cotidianamente millares de personas en ciertas empresas.

Quien no lo aguanta sucumbe, marchándose o renunciando a su dignidad como persona, como trabajador o trabajadora.

Esa ha sido en síntesis la involución de una empresa que hasta mediados de los años ochenta era presentada como ejemplo, tanto en lo que se refiere al terreno de los resultados comerciales, como en el de las relaciones y los derechos sindicales así como de las condiciones laborales y económicas de sus empleados.

---

5 RSA, *Rappresentanza Sindacale d'Azienda*, en castellano representación sindical de empresa [*N. del E.*].

6 RSU, *Rappresentanze Sindacali Unitarie*, en castellano representación sindical unitaria [*N. del E.*].

Hoy sólo permanecen los resultados comerciales y la imagen que *Esselunga* tiene entre clientes y consumidores, construida incluso a partir de iniciativas de tipo ecológico.

Este hecho aparece bien reflejado en un pasaje de la segunda parte del libro, cuando uno de los protagonistas afirma:

> La profunda dicotomía que he sentido como trabajador y como cliente es sorprendente: la empresa en cuestión se declara líder en lo que se refiere a la frescura de los productos, al surtido y a la comodidad, pero las personas que trabajan están sometidas a una lógica de beneficio que pisotea sin contemplaciones, no sólo sus derechos como trabajadores, sino también su dignidad como personas. Cínicamente se me ocurre decir que, como cada uno es responsable de su propio destino, es también justo que quien decida quedarse trabajando sea vejado. En realidad lo hago para olvidarme de los dramas humanos que se han producido y se producen, mientras escribo estas líneas, entre las asépticas paredes de sus tiendas.

Cómo ha sido posible todo esto, es una pregunta de difícil respuesta, y que probablemente requeriría un libro dedicado a la cuestión. Es cierto que también por nuestra parte cometimos errores, en especial en la valoración de la situación que se estaba dando, como también es cierto que desde hacía ya tiempo estaba escrito en el ADN de la empresa el deseo de ajustar cuentas con ese fastidioso avatar de la historia que había representado el sindicato. Y para ello fue sin duda de gran ayuda una situación general en la que han prevalecido fuerzas y tendencias de tipo neoliberal, tanto en nuestro país como en el mundo.

Sin embargo, hay que reconocer que *Esselunga* ha puesto bastante de su parte, prefigurando un modelo de relaciones en el trabajo y en la empresa formalmente correcto pero antisindical en el fondo, situado en el límite de la inconstitucionalidad, odioso y arrogante con los más débiles, que debe ser combatido con decisión por todos los medios lícitos y a todos los niveles, no sólo para reafirmar los derechos reconocidos en un país democrático como lo es, a pesar de todo, el nuestro y que no se detienen a las puertas de las fábricas,

como sucedía antes de los años setenta; sino también y sobre todo para reafirmar la idea de respeto universal a la dignidad de las personas.

La lectura de este libro, sensible incluso en sus pasajes más duros, nos ayuda a entender mejor una situación de sufrimiento humano y saca de lo más profundo de nuestras conciencias una fuerte indignación contra el abuso y la injusticia que, si lo pensamos bien, ha sido el resorte que hizo que cada uno de nosotros iniciáramos nuestra actividad sindical.

# *Introducción.*
## *La casualidad y los acontecimientos*

UN BUEN AMIGO MÍO, sociólogo, me dijo una vez que la casualidad no existe. Y, para dar forma a su convicción, añadió una sugestiva imagen. «Si una tortuga decidiese salir a la superficie en pleno océano y su cabeza acertase a salir dentro de un salvavidas perdido por alguna embarcación, no sería una casualidad, sino que habría sucedido por alguna razón profunda».

Esta idea me ha venido a la cabeza en estos días, en los que se han sucedido una serie de acontecimientos que, aunque relacionados entre sí, no dejan ver con claridad una trama precisa. Trataré de contarles los hechos y, tal vez, quien lea estas palabras pueda ver aquello que a mí aún se me escapa.

En septiembre de 2001 organicé en Milán, junto a Nicola Valentino, un seminario autogestionado sobre los dispositivos totalizantes que actúan en las instituciones totales y sobre las respuestas disociativas que ponen en marcha quienes sufren las torsiones relacionales inducidas por esos dispositivos mortificantes, con el fin de resistir y no perder su humanidad. Estaba presente, en esa ocasión, un dirigente sindical milanés que intervino en la discusión contando el caso de una cajera de *Esselunga* que se había visto obligada a esperar cierto tiempo, de forma arbitraria, antes de poder ir

a orinar. Para avalar su intervención, el sindicalista nos presentó una carta de protesta enviada directamente al doctor Caprotti, propietario y máximo directivo de la cadena de supermercados, en la que se decía entre otras cosas:

> La gota que ha colmado el vaso, hay que decirlo, es la pretensión de conceder o no permiso para ir al servicio, a las trabajadoras y trabajadores que lo piden según un orden en el tiempo que queda al arbitrio del director o su delegado. Se han producido casos de más de una hora de espera con el resultado de daños y humillaciones a mujeres jóvenes y no tan jóvenes, en condiciones físicas especiales, empleadas en las cajas, por capricho personal del concedente que decide «quién va primero y quién va después», siguiendo exclusivamente la lógica del «aquí mando yo».

Su pregunta fue: ¿tienen o no los dispositivos que actúan en esa situación una relación con los de las instituciones totales?

No me acuerdo bien de lo qué le contestamos exactamente en ese momento, pero la pregunta de aquel dirigente sindical ha seguido trabajando dentro de mí hasta hoy.

Precisamente a causa de ese trabajo subterráneo, hace tiempo, mientras buscaba cierta información, atrajo mi atención un apartado consultable en el sitio web *www.casadellacultura.it*. Ese apartado estaba dedicado al mundo del trabajo. Entre muchos otros testimonios interesantes, aparecía uno en especial, enviado por una trabajadora de *Esselunga*, que conectaba con la intervención del sindicalista: «Así, esta señora de sesenta años, inválida, está siempre en la caja. No sólo (…) soporta discusiones interminables, si no que hacían como si no la oyesen cuando pedía ir al servicio». Otro testimonio, titulado «La otra cara de *Esselunga*», ofrecía una clave para enmarcar el episodio contado en el seminario: «Las mujeres son las que pasan más tiempo en la caja y no hay trabajo más alienante que ése. Existe un documento de evaluación de riesgos en el que *Esselunga* reconoce los problemas de salud producidos por la permanencia prolongada en la caja. Incluso, se indica como remedio la alternancia entre el trabajo de caja y el de reponedor. Sin embargo, eso sólo se hace con aquellos que abrazan la filosofía de la empresa. La caja se convierte

así en un instrumento de tortura contra quienes no se mantienen alejados del sindicato, contra quien no acepta turnos masacrantes y decididos en el último momento».

Pasaron los días y la tortuga siguió nadando, por supuesto sin saberlo, hacia el salvavidas que flotaba en el océano. Una mañana, Pietro Fumarola, socio emérito de nuestra cooperativa, me llamó desde Lecce donde vive y enseña en la universidad, para decirme que estaba interesándose, junto con un grupo de estudiantes, por algunos de esos lugares que el antropólogo francés Marc Augé ha llamado *no–lugares*, y en especial por los supermercados e hipermercados. Para ser más precisos, en la asignatura de sociología de las religiones, había puesto en marcha un seminario de investigación didáctica bajo el título «Lugares/no–lugares: hiperrealismo, hipermercado, hipertrabajo» del cual me enviaba las notas introductorias. Las encontraréis en el apéndice de este libro. ¡Caramba! —se me ocurrió decirle— Ve rápido al sitio *www.casadellacultura.it* y encontrarás muchas cosas interesantes. Bromeé un poco sobre la noción de no–lugar, preguntándole si en esos espacios de pretendido anonimato quienes los frecuentan pierden de verdad su capacidad de percibir el sufrimiento de quien trabaja allí, o si era simple hipocresía. Pero de la respuesta me pareció entender que mi ocurrencia estaba fuera de lugar. El usuario del no–lugar (el hipermercado, por ejemplo) y el trabajador del lugar (el hipermercado, por ejemplo) viajan por mundos paralelos: la luz que se enciende en uno de los mundos apaga, por así decir, la luz del otro y viceversa. Pensé así en una broma cuando, unos días después, Pietro me telefoneó divertido para decirme que era cierto: los frecuentadores de los no–lugares no pueden ver los lugares. Lo demostraba el hecho de que en el sitio *www.casadellacultura.it*, ni él ni los demás participantes habían podido encontrar nada sobre *Esselunga*. ¿De verdad? Era cierto. Comprobé que los testimonios y las referencias a la *Esselunga story* habían desaparecido por completo. Borrados.

Fue entonces cuando llamé al sindicalista milanés que había iniciado involuntariamente toda esta historia para preguntarle si sabía algo al respecto. Fue entonces cuando la tortuga salió de las profundidades del mar y metió su cabeza, un tanto sorprendida, en el agujero del salvavidas.

Descubrí dos cosas inquietantes. Por orden:

1. El apartado dedicado a los testimonios sobre *Esselunga* había sido cerrado.
2. Algunos de los trabajadores cuyas declaraciones habían aparecido en el apartado habían sido despedidos porque la empresa había considerado que «algunas aspectos de la entrevista publicada eran de tal naturaleza y gravedad que comprometían irremediablemente la relación de confianza».

¿Estaría dispuesto, me preguntó el sindicalista, a montar un taller de investigación para arrojar luz sobre los dispositivos totalizantes que se activan en las dinámicas de trabajo? La experiencia adquirida por el laboratorio de *Sensibili alle foglie* podría ser de gran utilidad, siguió, para simular, partiendo de una gran cantidad de episodios auténticos, narrados en primera persona por trabajadores y sindicalistas, un modelo de empresa imaginaria, es decir, una empresa que pudiese convertirse en cierto modo en la medida de las demás empresas reales que operan en el sector de la gran distribución. Un proyecto complejo en el que narraciones, testimonios, informes y documentos, elaborados por medio de la imaginación sociológica y sociopsicológica, contribuyesen a construir un espejo de los dispositivos en el que las dinámicas de cada empresa singular pudiesen verse y percibirse en su conformidad y deformidad, en sus analogías y sus diferencias. Y en el que, no menos importante, cualquier ciudadano pudiese ejercitarse en entrever, tras el deslumbrante velo de los no–lugares, la dureza relacional de los lugares en los que el trabajo se funde cotidianamente con el sufrimiento.

Cuando nos reunimos para discutir cómo trabajar, establecimos tres reglas generales a las que todos nos someteríamos.

La primera establecía que los trabajadores y sindicalistas que trajesen al grupo historias recogidas en el mundo del trabajo y, más precisamente, en la gran distribución, debían omitir, al contarlas, el nombre de la empresa en la que se habían producido. Lo que nos interesaba era el dispositivo relacional al que hacían referencia esas historias, un dispositivo que se manifestaba concretamente en una determinada

empresa, pero cuyo interés analítico la trascendía. El rigor del testimonio era fundamental para nuestro trabajo, pero no el anclaje situacional.

La segunda establecía el criterio de selección: entre todas las historias recogidas sólo utilizaríamos para el informe final las que se prestaran en mayor medida a deconstruir las máscaras de las que se valen las costumbres ordinarias; a hacer salir a la luz, y con ello ilustrar, las dinámicas relacionales más ocultas, incluso para los actores institucionales que les dan vida. En otras palabras, aquellas historias que pudieran servir como acontecimientos analizadores.

La tercera constituía el hilo conductor de todo el trabajo: adquirir una mayor conciencia acerca de los dispositivos totalizantes que actúan en las dinámicas empresariales y sobre los recursos ideados por los trabajadores para resistir la opresión que sufren.

Una vez establecidas las reglas, todos los presentes manifestaron en seguida una urgencia, un fuerte deseo de hablar. O tal vez más que un deseo: alguien tomó la palabra de inmediato y empezó a contar, a describir y a dar testimonio, seguido por otros en una sucesión ordenada pero no dirigida, que en seguida volcó en nuestro taller episodios singulares y recurrentes, experiencias vividas, violencias psicológicas sufridas y recursos humanos encontrados.

En ese *estado naciente*, bastante informal y sin embargo vivaz y creativo, me pareció que lo mejor que podía hacer era ponerme a escuchar y así, con una pluma y un cuaderno, traté de no perder el ritmo de las palabras apuntando todas las historias que se narraban.

En esa primera reunión me encontré en la posición ideal del socioanalista que se limita de vez en cuando a decir dónde están las cosas y a registrar los hechos de palabra, sin intervenciones *directivas*, evitando con cuidado orientar. Tras cuatro horas de trabajo a todos nos pareció que había llegado el momento de hacer otra cosa, y así, con la misma naturalidad con la que nos reunimos, nos despedimos. Pero antes de marcharnos les pregunté si de acuerdo con su experiencia creían que podría tener sentido volver a reunirnos. «Naturalmente» —fue la respuesta general—

«lo que hemos dicho hasta ahora no es nada en comparación con lo que tenemos que contar todavía.» Y así decidimos volver a vernos quince días después. Entre tanto, pasada una semana, les haría llegar una «devolución escrita» de nuestra primera asamblea. Y, si lo deseaban, tendrían la oportunidad de precisar lo que hubiera trascrito, añadir lo que de importante me hubiera olvidado o involuntariamente censurado, y opinar sobre el modo en el que hubiera traducido a la escritura aquel río de palabras. El límite entre las anécdotas, las historias paradigmáticas y las historias que pueden servir de analizadores de una situación más general, les dije, es a menudo borroso y en todo caso es trazado por la criba y por los modelos culturales de quien realiza la selección. Era una buena idea que esa masa, en forma de escritura subjetiva, no quedase «al margen de la asamblea», sino que tan sólo fuese delegada en mí.

En conjunto hicimos cinco reuniones, todas ellas de cuatro horas. A diferencia de la primera, aún manteniendo una posición no directiva, en las siguientes propuse al principio de la sesión un tema: el *ethos* de empresa, el mito de la empresa, el conflicto, los recursos de supervivencia de los trabajadores. Los actos de habla sobre estos temas fueron después, en cada ocasión, «devueltos» en forma de escrito y, de hecho, constituyeron la primera versión de los diversos capítulos de este libro.

La propuesta de mantener cada reunión dentro de un límite aproximado de cuatro horas fue fundamentalmente mía. Nace de la consideración de que pasado ese tiempo, ya largo de por sí, el trabajo intensivo de grupo pierde consistencia y muestra una fuerte caída de tensión y atención. Pero hubo otra valoración, que no era propia en este caso, y que resultó decisiva: para participar en las reuniones, los trabajadores y sindicalistas tuvieron que desatender otras obligaciones. En otras palabras, el tiempo tenía para todos un cierto *coste social* que discutimos y valoramos conjuntamente. Al igual que conjuntamente decidimos el calendario de reuniones y la transformación en libro de los documentos producidos o recogidos en las sesiones.

Por lo tanto, en líneas generales, creo que se puede decir que en buena medida el taller autogestionó su trabajo. Con el paso del tiempo, además, se amplió a otros trabajadores y

trabajadoras invitados por el primer grupo instituyente, y con ello se fue afirmando su carácter de *dispositivo abierto*. Nadie se perdió por el camino, aunque algunos no pudieron estar presentes en todas las ocasiones. En conjunto participaron una veintena de personas.

A medida que funcionaba, la asamblea se enriquecía con nuevos modos expresivos. Algunos participantes presentaron testimonios por escrito de lo que habían ido contando. Algunos de esos testimonios escritos habían sido elaborados antes de nuestra primera reunión, mientras que otros lo fueron por efecto del trabajo común. En ambos casos se trata de documentos importantes ya sea por su carácter autónomo, voluntario y no institucionalizado, ya por su trayectoria narrativa que al cruzarse en diversos puntos con la *novela colectiva de la investigación*, permiten echar más de una mirada sobre los dispositivos evocados. El hecho de que algunos trabajadores hubiesen recurrido a la escritura *en soledad* con el fin de objetivar experiencias dolorosas en el trabajo, de poner cierta *distancia* y, al mismo tiempo, *no olvidarlas* es, de por sí, un descubrimiento importante. Nos muestra una cierta simetría con lo que sucede en las instituciones totalizantes: el recurso a la escritura como algo a lo que se confía la propia identidad herida o desconfirmada. Las páginas que siguen nacen de diversas devoluciones parciales y, en parte, las reelaboran teniendo en cuenta nuevos actos de habla suscitados por el *feedback*.

En ellas toma forma un tejido de testimonios y comentarios en torno a los temas sugeridos y de algunas nociones del análisis institucional que sirven de telón de fondo. El resultado de esta construcción es, por lo tanto y ante todo, un trabajo de escritura. Un trabajo que no puede ni quiere silenciar la arbitrariedad de las exclusiones y de las selecciones, de la manipulación de las palabras y de la fantasía compositiva de quien lo inspira.

Por otra parte, esa manipulación ha sido digerida por los diversos actores del taller, de forma que muchas otras manipulaciones subjetivas, en forma de precisiones, observaciones y sugerencias convergen en el texto final. Texto que, lo repito de nuevo, dibuja un modelo de empresa imaginario en el que, sin embargo, los trabajadores y los clientes reales

de tal o cual empresa podrán, en diversa medida, reconocerse y *medir* así la distorsión totalizante que pesa sobre su experiencia.

Como es natural, las iniciales de nombres que aparecen en diversos episodios son del todo imaginarias y responden únicamente a necesidades narrativas, mientras que las referencias bibliográficas remiten siempre a textos efectivamente publicados.

# 1. *El código, el* ethos *y el tratamiento*

NUESTRA EMPRESA IMAGINARIA es una institución comercial que, como toda institución, tiene un código de comportamiento instituido, cuya gestión se distribuye entre las diversas figuras de trabajo que componen su jerarquía. Ese código está en parte escrito en el Reglamento que se fija en el tablón de anuncios, y en parte está confiado a los rituales de trato a los que se somete al trabajador desde su primer día de trabajo; rituales orientados a conseguir fines operativos precisos, como la valoración, la educación en el *ethos* de empresa, o la selección.

## Para que quede claro en seguida: la iniciación

Ninguna persona contratada en esta empresa es puesta a trabajar en la tienda más cercana a su vivienda, sino en una situada a una distancia intermedia entre la más cercana y la más lejana. No es definitivo, se le dice, tu situación es transitoria. Después ya veremos. Depende mucho de él o de ella. Si demuestra amplia disponibilidad y buena disciplina se la acercará, si no será alejada. La empresa se vale para ello de su «facultad de traslado» entre las tiendas situadas en un territorio de al menos 30 kilómetros de diámetro. Y la segunda palabra, *alejamiento*, se

entiende en seguida en su acepción más amplia: alejamiento de la vivienda, pero también alejamiento de la empresa.

Cuando llegué a la tienda, el primer día, pusieron a mi lado a un chico. «Ven» —me dijo— y me llevó al vestuario. «Hay que limpiar los retretes.» Una vez limpios los retretes, me hace ponerme el chaquetón naranja, las botas de goma y los guantes, y después de enseñarme la tienda, me lleva a los contenedores de la basura.

El resto del día lo pasé moviendo contenedores. Luego supe que tenía instrucciones de informar al jefe de sección en caso de que me hubiera quejado. Era el primer examen, la primera clasificación.

La entrada en la vida de empresa es un rito de iniciación que muestra y, al tiempo, enmascara una fuerte opresión totalizante. Si la persona iniciada responde de forma positiva a las demandas y a las presiones que se ejercen sobre él o ella, podrá mantener o, incluso, mejorar su situación. Si no, empeorará. Que elija. De este modo, si la elección produce sufrimiento y dificultad, la empresa siempre podrá decirle: te hemos dado una oportunidad y tú, sólo tú, la has echado a perder.

Esta descarga de responsabilidad sobre las espaldas de los trabajadores muestra con claridad el engranaje del dispositivo disciplinar y de tratamiento que opera de modo explícito en todas las instituciones totales clásicas (neoinstituciones psiquiátricas, cárceles, manicomios judiciales). Si demuestras ser *así–como–te–quiero*, tu situación de reclusión mejorará y, tal vez, acabe. Si no, acabarás siendo empujado con una fuerza cada vez mayor hacia la espiral de la exclusión.

## Los siete mandamientos

Podemos resumir el tratamiento de iniciación aplicado en nuestra empresa en siete mandamientos que deben ser escrupulosamente respetados para seguir en el juego.

1. No confraternices con los demás trabajadores, no estés en los descansos con las personas que no conviene (las que no se adhieren plenamente a los planes de la empresa), no sigás la política sindical.
2. Sé limpio y ordenado; aféitate la barba todos los días, evita ornamentos inútiles. Tu uniforme debe estar siempre impecable. No mastiques chicle.
3. Respeta siempre y a pesar de todo, sea cual sea tu opinión, las costumbres y las normas de la empresa.
4. Trata de hacer felices a los clientes; responde con cortesía en cualquier circunstancia.
5. Del mismo modo en que no debes confraternizar con los demás trabajadores, tampoco lo hagas con los clientes. Evita atentamente entretenerte con ellos.
6. Tu chapa debe estar siempre bien visible, para que los clientes sepan siempre, leyendo al menos tu nombre, con quién están tratando. Nos gustaría que también figurase tu apellido, pero los acuerdos con los sindicatos nos lo prohíben, salvo en el caso de los encargados y los directivos que lo pidan expresamente. No te deprimas por eso: sin duda tendrás ocasión de darte a conocer.
7. Debes estar siempre dispuesto a cambiar el horario de entrada, de salida y de pausa para comer; a cambiar de tienda; a iniciar, si se te propone, una carrera. La voluntad de cooperar con las autoridades delegadas constituye la mejor prueba de tu adaptación.

Si respetas estos siete mandamientos tendrás algunas posibilidades de sobrevivir en la empresa. Si no, tu destino está escrito: al llegar el día 365, sonará la campana.

## La gran familia

Para empezar, apenas has entrado en la tienda, el encargado te presenta a los demás, a tus nuevos hermanos. «Aquí somos todos parte de una gran familia. Se trabaja en grupo,

formamos un equipo. Si pasas el balón, te lo pasarán, pero si juegas solo, te quedarás solo. Y solo no eres nada, menos que nada».

Tus colegas saben qué significa este sermón ritual. Implícitamente, el mensaje va también para ellos: fijaos bien en este recién llegado, en cómo se porta y cualquier cosa que haga que se salga del equipo, contádmela en seguida.

## Un dispositivo central: la presión de grupo

Insertar a un trabajador en un grupo, que se convertirá en su grupo de referencia, lo expone inmediatamente a la presión del grupo sobre su comportamiento. Será precisamente este grupo el que realice la mediación entre las normas impersonales del *ethos* de la empresa y del trabajador: entre la demanda de conformidad y su reverente respeto.

Hasta qué punto es potente la presión del grupo sobre el comportamiento de cada uno de sus miembros aparece claramente en los análisis que Christopher Browning realizó sobre el Batallón 101 de la reserva de la policía alemana que, entre 1942 y 1943 asesinó a 38.000 personas.[1] Un batallón de «hombres normales», obreros, dependientes, empleados y artesanos, ni nazis ni especialmente antisemitas, reclutados apresuradamente por necesidad. ¿Qué empujó a estos hombres de mediana edad a cometer las masacres de las que fue autor el Batallón 101? La organización impersonal del trabajo, la presión del grupo, el deseo de hacer carrera.

> En toda sociedad moderna, la complejidad de la vida, con la consiguiente burocratización y especialización, atenúa el sentido de la responsabilidad personal de quienes cumplen con las instrucciones oficiales. En el seno de toda colectividad social, el grupo de referencia ejerce una presión espantosa sobre los comportamientos sociales y las normas morales.[2]

---

1 Browning, Christopher R., *Aquellos hombres grises. El batallón 101 y la Solución Final en Polonia*, Barcelona, Edhasa 2002.

2 *Ibidem*.

Como en las más clásicas instituciones totales, para hacer que marches al paso del grupo y no hagas causa común solidaria con otros, los gestores del código tratan de enfrentar a todos contra todos.

Una de las técnicas consiste en pedir a tus compañeros de trabajo que te *vigilen* e *informen* si alguno de tus comportamientos no está en sintonía con el equipo. Si alguien no te considera adecuado para trabajar en el grupo, las cosas se te pondrán feas.

Otra técnica, que de algún modo deriva de la primera, consiste en autorizar a alguno de tus compañeros a *ponerte a prueba*. Eres el último en llegar y, con el acuerdo de todos, se te somete a los trabajos más pesados y desagradables. Si te quejas o tratas de reclamar tus derechos proponiendo, por ejemplo, «¿por qué no hacemos esta cosa tan asquerosa entre todos?», te contestarán a coro: «No, querido, no. Todos hemos pasado por eso y ahora te toca a ti.» Mientras, en silencio, todos piensan ya en contarle al jefe tu queja.

## La advertencia

> Después de los primeros días, el encargado de la sección (que tenía la misión de enseñarme a trabajar en grupo), viendo que ponía mala cara y le daba la espalda, me puso a trabajar solo mirando a la pared. Sólo tenía que pesar manzanas, patatas y plátanos. Nada más. Pasados unos días, el mismo encargado se me acerca y me dice al oído: «¿Has aprendido la lección? Aquí o se hace grupo o se acaba mal».

## Disponibilidad

—¿Tienes coche? —pregunta el encargado.

—Sí.

—Entonces vete a tal sitio y a tal otro, porque haces falta (sin compensación económica, se entiende)

—¿Tienes teléfono o teléfono móvil? —pregunta el encargado.

—Sí

—Dáme tu número, nunca se sabe.

Así, un día te llega una llamada (incluso a las diez de la noche) y el jefe te dice: «Estás disponible, ¿verdad?» Y te vas a trabajar.

En cualquier circunstancia, a cualquier hora, cualquier día, hay que demostrar la máxima disponibilidad para ir allí donde surge una necesidad de la empresa, para aceptar cambios en el horario de trabajo, para aceptar traslados imprevistos, para vivir con el *busca*. No basta con trabajar dentro de lo establecido por el contrato, hay que tener la mayor disponibilidad.

*Disponible* es una palabra clave que, en el lenguaje de la empresa, significa *obligado*. Quien no se muestra disponible es clasificado como «contrario».

Si no muestras disponibilidad no te confirmarán las vacaciones, no te darán permisos para ausentarte, estarás condenado a hacer los peores trabajos, estarás solo en las pausas, no comerás a la una sino a las dos, cuando el comedor está vacío.

Si no quieres estar en el punto de mira debes aceptar la *subordinación constrictiva a la obediencia*.

—Hay que hacer la noche —dice un jefe a un joven recién llegado.

—Esta noche no puedo —le responde el joven.

—Pues arréglatelas porque así funciona la empresa: si no te va bien, ya sabes.

Cuando entras no eres nadie. Haces los trabajos más infames. Productividad extrema llevada al límite, más allá de cualquier norma dictada por la conciencia, por no decir por la ley. En la tienda no se andaba, se corría.

## La obediencia del cadáver

En nuestra empresa se pueden seguir dos caminos: uno es anónimo, el otro tiene un *badge*.

El *badge* no es sólo una tarjeta con tu nombre que se lleva como una insignia. El reconocimiento al que en realidad hace referencia es el de la *pertenencia*. Indica la afiliación a la *gran familia* y conlleva, para quien la exhibe, la asunción de un *ethos* de grupo, de una identidad de grupo y de una ilusión de poder.

Uno de los aspectos de este *ethos*, de esta norma de vida, puede llamarse la *obediencia del cadáver*, una obediencia idealizada como la más elevada de las virtudes y tiene, como consecuencia directa, la clara renuncia a la propia autonomía. Encontramos una fuerte analogía con lo que sucede en otras instituciones, como las iglesias, los ejércitos o los campos de concentración. El *badge*, no es casualidad, designa a un trabajador fiable, es decir, de confianza. Un verdadero *kapo*, que, precisamente, quiere decir *persona de confianza*. No invocamos aquí la figura del *kapo* de los campos de concentración, o la de los intendentes del Gulag, con intención de provocar. Se trata de una figura que nos permite ejemplificar un dispositivo característico de las máquinas relacionales autoritarias. El kapo, en ese dispositivo, es una figura que goza de la confianza de un jerarca. Goza de esa confianza porque está totalmente disponible a sus demandas; porque está dispuesto a escenificar esa fiel sumisión y a hacer que sus subordinados respeten inflexiblemente el reglamento de la institución así como las órdenes adicionales no escritas de sus gestores.

El *kapo* está siempre compitiendo y sabe muy bien que para mantener su puesto tiene que demostrar que es, por así decir, *el mejor y más celoso*. Un ligero titubeo le llevará a perder su puesto y a ser sustituido. La competencia en la carrera es fuerte, despiadada. Para sobrevivir deberá defender su puesto a cualquier coste. Pero sobrevivir a *cualquier coste* no es sobrevivir. Como señaló Aleksandr Solzhenitsyn refiriéndose a la experiencia del Gulag,[3] a cualquier coste significa *a costa de otro*.

---

3 Solzhenitsyn, Aleksandr Isaevich, *Archipiélago Gulag: 1918–1956: ensayo de investigación literaria,* Barcelona, Tusquets, 1998.

## La ilusión de hacer carrera

> El meollo de la filosofía empresarial puede resumirse en el slogan: «Sólo si das es posible que tengas, tal vez, una compensación»
>
> Debes dar, siempre, no hay medida, no hay límite. Debes dar horas extras, trabajo nocturno, trabajo en domingo. Debes renunciar a tu tiempo libre, a estar con tu mujer (o tu marido), con tus hijos, con el novio, las amigas o los amigos. Debes olvidarte de los derechos sindicales elementales como, por ejemplo, el de participar en una asamblea.
>
> Debes dar hasta que te dejen seco. Entonces, darás lo último que te queda: la dimisión.
>
> Te piden prestaciones de atleta: doce horas seguidas, en turnos casi seguidos, 55 o 60 horas a la semana. Esta es la condición para intentar hacer *carrera de tienda*. Entras en el sexto nivel y un día, tal vez, podrás llegar a *director de tienda*, el máximo, un mito. El hecho es que sólo poquísimos de los que entran en pista llegarán a la meta. Pasado un año, o un año y medio, la mayoría de los que lo intentan revientan, y ya sin más energías que quemar y entregar, se despiden. Hay un impresionante *turnover* de caballos frescos. La ilusión de hacer carrera funciona a todos los niveles de la jerarquía. Cuanto más se sube, más hay que trabajar.

«Cuanto más se asciende en la escala de ingresos, —escribe Robert Reich, ministro de trabajo del gobierno Clinton— mayor es la probabilidad de que crezcan las horas de trabajo, en lugar de que disminuyan. Los profesionales suelen trabajar 55 o 60 horas semanales. (…) Los que quieren ascender deben abrirse paso a codazos. (…) Si se quiere seguir en la vía rápida, hay que implicarse hasta reventar».[4] Y con este «implicarse hasta reventar» también crece el estrés.

> No es fácil ganarse la reputación de perro mastín. Se de un director que para lograrlo, descarga en persona los camiones.

---

4 Reich, Robert, «Questa economia ci costringe a lavorare troppo» en La Repubblica, 9 julio 2001.

La ilusión de hacer carrera ofrece sus espejismos también a las mujeres, a las que se reserva un recorrido masculino y el sacrificio de cualquier peculiaridad femenina. La ilusión de hacer carrera no es, sin embargo, sólo una ilusión. Como puede intuirse, es más bien una técnica de opresión, que exprime a los trabajadores y permite a la empresa óptimos resultados.

## Profesionalidad: ¿imagen o capacidad de mando?

«Como trabajador y como consumidor —observa Christopher Lasch— el individuo aprende que la imagen que da de sí mismo es más importante que sus capacidades profesionales y su experiencia».[5]

Se dice que, en tiempos, las habilidades profesionales estaban en el centro de la valoración. Hoy las habilidades pasan a un segundo plano y han sido sustituidas por la teatralización del rol y la ostentación de una capacidad de mando. Sólo puede hacer carrera quien muestra y demuestra que no tiene ninguna rémora en el ejercicio del mando; en especial contra aquellos que no hacen carrera. Representados como no–personas, deben ser mantenidos siempre a distancia en el trabajo y en la vida privada, y hay que hacerles correr hasta reventar. Por lo demás, sustituirles no será un problema sino una conveniencia: saldrán fuerzas agotadas y entrarán brazos frescos.

> Gracias a tus habilidades profesionales puedes llegar hasta el grado de encargado, pero de ahí no pasas si no muestras con claridad que eres un buen comandante. Para llegar a subdirector tienes que dar codazos, porque la competencia es dura y despiadada; tienes que saberlo todo de todos y estar dispuesto a hacer cualquier cosa. Somos *carabinieri*. Si te va esa tarea, me dijo un jefe, puedes hacer carrera. Tienes que vigilar, denunciar, calmar.

---

5 Lasch, Christopher, *The minimal self: psychic survival in troubled times*, Nueva York-Londres, W. W. Norton & Company, 1984.

Pero, ¿hasta qué punto puedes realmente llevar tu celo? El límite entre las reglas escritas y el código no escrito sigue intencionadamente indefinido, ambiguo, envuelto en brumas. El grupo te impulsa y te protege, pero si por una respuesta desafortunada tu exceso de celo acaba por implicar a la empresa, serás despedido sin contemplaciones. «¿Quién te ha dado permiso para hacer eso?» te dirán, y no hallarás ni testigos ni palabras escritas que te permitan defenderte.

## Código y doble código

Las SS alemanas se regían, al menos sobre el papel, por una ordenanza particular que prohibía a los comandantes emprender acciones arbitrarias en relación con sus subordinados o con las personas sometidas a su control. Sin embargo, los límites de dichas ordenanzas eran frecuentemente violados al cometer prácticas crueles, sin ningún código que lo autorizase, contra seres humanos completamente inermes. La realización de tales prácticas era confiada a sus subordinados, que las ejecutaban con celo. Esas transgresiones se apoyaban en la disposición de los cuadros intermedios a mostrarse sumisos y dignos de alabanza por la observancia absolutamente fiel y puntillosa de las órdenes recibidas. Esta era, por lo demás, la condición para ascender. O simplemente para mantener la posición.

Cuando, después de 1945, se reprochó a esos cuadros intermedios los crímenes cometidos «en contra de las ordenanzas», éstos se justificaron afirmando que no podían hacer otra cosa que obedecer las órdenes, en parte por juramento, en parte por imposición. No obedecer habría conllevado la pérdida del puesto y, tal vez, de algo más. Cuando se les hizo notar que sus comandantes habían afirmado haber respetado siempre las leyes y las ordenanzas sin vulnerarlas jamás y que nunca habían autorizado mediante órdenes escritas violaciones de las ordenanzas militares, a algunos les vino la sospecha de que habían calculado mal al intentar comprar un salto en su carrera a cambio de una

complicidad criminal.[6] En la empresa moderna, este dispositivo que opone una regla escrita y una orden oral se utiliza normalmente de arriba abajo (para eliminar a un subalterno) aunque en alguna ocasión se pueda utilizar de abajo arriba (para hacer carrera salvajemente). Veamos un ejemplo.

> Un jefe que llevaba una buena carrera empieza a «perder puntos». Su disponibilidad, hasta entonces absoluta, se va haciendo cada vez más incierta por razones familiares, y cada día que pasa a sus superiores se les hace más evidente que su índice de fiabilidad cae. Se le imponen «turnos imposibles». Sale a las 23 horas y debe empezar a trabajar a las 3 de la madrugada siguiente. Trabaja febrilmente sin pausa alguna, ni siquiera para tomarse un café. Hasta entonces, dijera lo que dijera el reglamento, se tomaba café y a ningún jefe se le había ocurrido jamás poner objeciones. Antes bien, la pausa para el café se hacía con los jefes. Así, el jefe en desgracia, a las 6 de la mañana de uno de esos turnos imposibles, se va a tomar un café al bar. Pero en esta ocasión aparece el reglamento. Nadie ha autorizado la pausa y, desde arriba, se le reprocha «abandono del puesto de trabajo». Despedido.

## Despersonalización

> Hay normas hasta para el pelo. «No debes raparte, porque va contra la bandera», que, aunque no sé qué quiere decir exactamente, es como lo dicen. El pelo, en los varones, no debe medir más de siete centímetros; si pasa, te obligan a cortártelo. Barba corta, mejor aún afeitada. Las mujeres, en cambio, deben tener el pelo bien peinado y recogido, de forma que no esconda un rostro imperceptiblemente maquillado y, desde luego, nada de colores llamativos. No se permiten los *piercing*; ni siquiera los pendientes, los anillos llamativos o los tatuajes.
>
> Un jefe de sección, para obligarme a cortarme el pelo, que él consideraba ya *demasiado largo*, empezó a llamarme delante de todos *narcotraficante colombiano*. Conocí a un chico que tenía el

---

[6] Dicks, Henry V., *Libertà di uccidere. Studio socio psicologico sulla criminalità delle SS*, Milán, Rizzoli 1975 (traducción italiana de Dicks, Henry V., *Licensed Mass Murder: A Sociopsychological Study of Some SS Killers*, Nueva York, Basic Books, 1972).

> pelo de más de siete centímetros y, sólo por eso, no lo contrataron. Recurrió ante la magistratura del trabajo y en primera instancia perdió la demanda. Sólo consiguió un recurso por el que le reconocieron el derecho a llevar el pelo tan largo como quisiera. Así, invocando el artículo 18 de la Ley 300/70 logró entrar en la empresa, pero le acosaron y al cabo de un año se vio obligado a marcharse.

La exigencia despersonalizadora supone, entre otras cosas, la transformación del trabajador en actor. No se le pide únicamente que no sea como es. Se pretende que adecue su cara a la máscara de la publicidad de la empresa, que se preste al engaño. Aunque se le acabe de morir el gato, en el escenario de la tienda debe sonreír. Sonreír siempre y en toda ocasión, porque algunas investigaciones de mercado —dicen los jefes— han mostrado que el trabajador sonriente vende más. Las caras largas, las expresiones de aburrimiento hacen descender la productividad del equipo y, por lo tanto, también los premios. La imagen sonriente, por el contrario, se compra y se premia. En las evaluaciones para la contratación, el aspecto exterior y la máscara de sonrisa estereotipada no son aspectos secundarios. Hay, incluso, quien es contratado sólo por eso. En la jerga empresarial a las personas seleccionadas por sus características externas se les llama *veline*, en referencia irónica a un conocido programa de televisión.[7] Y en las tiendas hay varias *veline*, repartidas aquí y allá como maniquíes vivos, a quienes se pide, sobre todo, que realicen un *trabajo de imagen*.

Las empresas comerciales, por otro lado, son la primera línea de la sociedad del espectáculo. ¿Hay acaso algún espectáculo más impactante, más impresionante que el que se representa en el templo de las mercancías? Así como la mercancía es al mismo tiempo valor de cambio y fantasma, el trabajador también queda reducido a estas dos categorías abstractas. Aquí al igual que en cualquier parte, de cualquier modo. A los empleados de algunas entidades de crédito se les exige una sonrisa obligatoria, tanto mayor cuanto mayor sea el saldo del cliente.

---

7 Las *veline* son azafatas de un programa de Canale 5. Véase http://veline.itaweb.it/ [*N. del E.*].

También aparece otra forma de despersonalización. Podemos representárnosla como la anulación del orgullo y del mito identitario del trabajador.

> Entras en la empresa y te crees alguien, pero desde el primer día, si quieres abrirte camino y hacer carrera, tu propia imagen debe pasar desapercibida. Serás alguien si sabes identificarte con la empresa. Ése es el mensaje. Hasta entonces tu crecimiento debe pasar por una disminución. ¿Entras con un diploma o un título? Pues aquí empezarás con la escoba. La carrera en la tienda es como la de los chusqueros,[8] empieza por borrar tu vanidad personal.

En la jerga de los cursos de formación esta humillación se llama *training on the job*, formación en el tajo, y se explica por la necesidad de hacer que personas que se han formado en el lejano mundo de la escuela comprendan mejor los procesos concretos de trabajo. En realidad, sin embargo, estas prácticas con tareas inferiores consisten simplemente en una drástica reducción del salario unida a una exigencia brutal de conformidad y disponibilidad.

> Un tal H., biólogo, es enviado el primer día de trabajo a pesar plátanos. «Sólo es un paso» te dicen. El primer paso de un tratamiento de despersonalización que tiene como objetivo desmontar tu identidad y sustituirla por la identidad de la empresa, con el código y el mito de la empresa del que deberás, paso a paso, convertirte en la encarnación.

## La palabra prohibida

Los directivos utilizan siempre las mismas palabras, las mismas frases hechas. Están estandarizados por completo, incluso en el lenguaje y en el tono de la voz. Tienen en común un tono inconfundible, nasal. Y quien empieza su

---

8 Chusquero es el oficial o suboficial que ha ascendido desde soldado raso, en lugar de ingresar a través de una academia militar [*N. del E.*].

carrera *fuera de tono* pronto se iguala, se pone el uniforme hasta en la voz. Maletín, traje de marca, clichés convencionales, tono nasal. Ni una desviación. Ni para permitirse una broma: «Pero, usted, el vaso, ¿lo ve medio lleno o medio vacío?» Ni siquiera cuando se te echan encima: «Créame, no hay nada personal.»

Los intercambios de palabras con los clientes también deben ser estandarizados. Las normas de comportamiento en la acogida no dejan espacio alguno a la improvisación: el saludo al cliente no debe ser ni enfático ni de confianza, sino concisamente cordial: «Buenos días», «buenas tardes», «gracias, adiós.»

Estas palabras obligadas están incluso escritas en un cartel colocado bajo la caja, fuera de la vista del cliente, con el fin de que quien se salga de esas frases hechas no tenga excusa.

## La cartilla

Todo trabajador tiene su cartilla. Durante el primer año de formación, la cartilla es puesta al día cada tres meses. Si sobrevive, se pondrá al día cada seis meses. Pasados unos años y lograda la estabilidad, la cartilla sólo servirá para registrar los procedimientos disciplinarios.

La cartilla es un instrumento de seguimiento de la adaptación pero, sobre todo, es un instrumento de presión y un timón para orientar las prácticas de tratamiento. En la cartilla, cada trabajador es descompuesto y observado con respecto de una serie de parámetros: productividad, disponibilidad, puntualidad, flexibilidad, imagen, grado de adaptación al sistema de trabajo y al trabajo en grupo, propensión a hacer carrera. En cada uno de estos aspectos recibirá una puntuación de uno a cuatro, de insuficiente a óptimo.

Las valoraciones trimestrales servirán para abrirle o cerrarle la puerta a cursos de formación y perfeccionamiento. «Si eres excluido de los cursos, puedes estar seguro: al cabo del año no te renuevan».

## El adiestramiento en la conformidad

Christophe Dejours,[9] director del *Laboratoire de Psychologie du Travail*, ha escrito que en el mundo del trabajo «se recurre *larga manu*, a costa de nuestros conciudadanos, a métodos crueles para excluir a aquellos a quienes no se considera adecuados para tomar parte en la guerra en curso (ancianos que se han vuelto demasiado lentos, jóvenes insuficientemente formados, inseguros); son, entonces, despedidos de la empresa, mientras que de los demás, de los adecuados para el combate, se espera rendimientos cada vez más elevados en términos de productividad, disponibilidad, disciplina y abnegación».

La guerra a la que se refiere Dejours es la del neoliberalismo, la del capitalismo contemporáneo que se dirige hacia la eliminación de cualquier huella del Estado de bienestar y hacia la desreglamentación del mercado de trabajo. Un proceso que transforma las empresas en cotos de infelicidad social, en espacios de violencia física y psicológica, en territorios de arbitrariedad y atropello. Una evolución que, al tiempo que eleva el umbral de *sufrimiento natural*, chantajea a los trabajadores con el espectro de la precariedad y la amenaza del desempleo, y reclama de ellos una adhesión incondicional a los nuevos valores y, más aún, una complicidad.

Como hemos visto, también en nuestra empresa es un rasgo sobresaliente del código empresarial el adiestramiento en la complicidad, el oportunismo, la indiferencia ética frente a cuanto sucede en torno al iniciado. Como veremos más adelante, este adiestramiento pretende también inducir progresivamente al trabajador a concentrarse exclusivamente en las tareas del trabajo y en su interés privado, ignorando cualquier otra cosa.

Pero para hacerlo, los dispositivos deben actuar sobre todo sobre el sufrimiento, pues es frente a éste frente a lo que el trabajador debe, en primer lugar, volverse indiferente.

---

9 Dejours, Christophe, *L'ingranaggio siamo noi*, Milán, Il Saggiatore, 2000.

Un inciso. Las SS alemanas, con el fin de educar a sus miembros para que se convirtieran en *SS completos*, solían someterlos a pruebas durísimas. Así lo hacen también los cuerpos especiales de los ejércitos y las policías de todo el mundo. Las durísimas pruebas a las que son sometidos los nuevos contratados de nuestra empresa imaginaria, ¿muestran alguna analogía con estos dispositivos?

Un trabajador, que en los años ochenta vivió personalmente la experiencia del cuartel de entrenamiento de paracaidistas de Pisa, responde así:

> Por el centro de entrenamiento de reclutas de Pisa pasaban unos 6 mil reclutas cada año, de los que debía formar sólo a 3 mil paracaidistas para la *Folgore*. Una selección durísima por medio de la cual los desgraciados eran sometidos a un entrenamiento físico durísimo y a una elevada dosis de estrés psicológico. Recuerdo que mi cabo me despertaba en plena noche a gritos y, volcando la litera, nos hacía golpearnos la cabeza contra la pared. Un despertar traumático al que seguían cien flexiones y buenas noches. El despertar oficial, naturalmente, llegaba poco después, normalmente a las cinco de la mañana. Quien no soportaba este tratamiento ni el estrés psicofísico que producía, podía renunciar a ser un *hombre de acero*, un paracaidista de la *Folgore*. Pero, a fin de cuentas, esa experiencia militar aunque enloquecida estaba limitada en el tiempo: tres meses de tu preciosa vida.
>
> Las analogías que he encontrado con tales métodos en mi experiencia laboral son impresionantes y no pueden silenciarse.

# 2. *El mito*

UNO DE LOS ASPECTOS de la gestión del código instituido es la producción y la promoción de un mito con el que los trabajadores de la empresa puedan identificarse. Hacia el exterior ese mito sirve para crear la ilusión de la *necesidad* de la institución; hacia el interior el mito tiene como fin aumentar la cohesión de los trabajadores, elevar el nivel de su autoestima y construir una posible configuración identitaria colectiva de adaptación.[1]

El crecimiento de la identidad de grupo a costa de la identidad personal es, además, un buen indicador del grado de totalización de la relación y de la institución. Los ejércitos, las iglesias, las sectas, los partidos militantes muestran ese dispositivo de modo ejemplar. Aparece siempre acompañado por un mensaje de «degradación», de reprobación, de sutil amenaza y, por último, de exclusión hacia cualquiera que, desde dentro de la institución, la ponga en discusión.

La adaptación a un grupo específico, en este caso un grupo de trabajo, implica una adhesión a sus esquemas relacionales, en este caso de carácter autoritario, y más

---

1 Curcio, Renato y Valentino, Nicola, *Nella città di Erech*, Dogliani, Sensibili alle foglie, 2000.

precisamente la identificación regresiva, infantilizante, con quien en el grupo personifica la autoridad, el poder. Éste es siempre portador de un doble mensaje: de seguridad y de protección para quienes se someten y obedecen; de exclusión para quienes se alejan de su voluntad.

La despersonalización, la obediencia y la infantilización promueven por un lado una desrresponsabilización, enmascarada en el *nosotros* del grupo, mientras que por otro impulsan a quienes la atraviesan a una angustia sin forma. A esto se añade inexorablemente el fundado temor a perder, al primer paso en falso, los privilegios que el grupo garantiza, a ser expulsado, a ser excluido. El miedo a ser expulsado del grupo de referencia parece no tener par. En la mencionada investigación de Browning sobre el Batallón 101 de la reserva de la policía alemana, se muestra cómo este miedo impulsa a muchísimos *hombres comunes* a perpetrar terribles masacres.

> La orden de eliminar a los judíos concernía al batallón en su conjunto, no a sus miembros individuales. Sin embargo, el 80–90 por ciento de los policías decidió matar, a pesar de que casi todos —al principio al menos— estaban horrorizados y asqueados por lo que hacían. Salir de las filas y dar un paso al frente, es decir, adoptar un comportamiento no conformista, estaba más allá del alcance de muchos hombres. Para ellos era más fácil matar. ¿Por qué? Dar un paso al frente significaba dejar el «trabajo sucio» a los compañeros. El batallón estaba obligado a seguir las órdenes: negarse a matar era rechazar compartir una desagradable responsabilidad colectiva, y aparecía como un acto asocial ante los compañeros. Quienes declaraban no querer participar en las masacres se arriesgaban al aislamiento, al rechazo y la exclusión: una perspectiva bastante desagradable para quien, inserto en una unidad cerrada, hallándose en el extranjero entre una población hostil, no podía volverse hacia ningún sitio para encontrar apoyo y contactos sociales.

Este miedo inconfesable sigue siendo hoy el que lleva a muchas personas *comunes* a participar en las más viles y violentas agresiones de grupo: violaciones, ataques racistas, violencia lúdica.

En nuestra empresa el aspecto dominante del mito empresarial, en su vertiente interna, parece ser la ostentación de omnipotencia e invencibilidad. Estamos, así pues, ante un mito fundado en el miedo. Quien se resiste a las lisonjas y las exigencias de la empresa es ineluctablemente golpeado y ningún recurso a movimientos solidarios, o a instituciones externas (sindicatos, tribunales), puede jamás acabar en victoria. Es más, en caso de obtenerse una victoria, será pírrica, pues la empresa encontrará el modo de darle la vuelta.

No debemos infravalorar la eficacia simbólica de este mito, es decir, su capacidad de producir *efectos de realidad*; efectos de disuasión preventiva para aquellos trabajadores con ánimos de hacer valer sus derechos con prácticas de lucha.

Entre estos efectos, el primero en orden de importancia es la autoimposición del silencio. Decir, contar, dar testimonio públicamente de las condiciones de trabajo, de las dinámicas sociopsicológicas de las relaciones en la empresa expone a quien lo hace a una represalia segura. Quien viola la consigna implícita de silencio ve comprometida su relación de confianza con la empresa y en consecuencia su puesto de trabajo. De aquí nace la involución autista que aprisiona a muchos trabajadores en un círculo vicioso de opresión–mortificación–miedo–silencio. Un sufrimiento en silencio que trata de exorcizar el miedo pero que, por el contrario, al aislarlo del mundo circundante lo aumenta de forma desmesurada.

También este dispositivo tiene antecedentes en las instituciones totales. La autorreclusión es de hecho una respuesta defensiva muy frecuente, aunque inadecuada, a la vivencia de una reclusión involuntaria.[2] De forma más general, quien ha vivido experiencias traumáticas construye con facilidad, con el fin de garantizar su propia protección, auténticas prisiones mentales, de las cuales le resultará muy difícil liberarse después. El médico holandés Jan Bastiaans, que en la segunda posguerra mundial ayudó a muchos supervivientes de los campos de concentración alemanes y japoneses, ha recogido una imponente documentación en relación con este asunto. Por ejemplo, en uno de

2 Curcio, Renato, *Reclusione voluntaria*, Tivoli, Sensibili alle foglie, 1997.

sus numerosos informes terapéuticos relata el caso de X, un conocido partisano holandés. En una sesión con uso controlado de LSD, X «recordó una terrible tortura sufrida a manos de las SS. X había dado alimento a algunos prisioneros judíos y fue descubierto por los SS. Al principio le golpearon, pero después trajeron a uno de los judíos arrastrado con una cuerda atada al pene, y le hicieron caer sobre al suelo. Se le rompió el cráneo y un guardia metió el rostro de X en el cráneo abierto del judío diciéndole: "los amigos de los judíos deben beber la sangre de los judíos". Los guardias ordenaron a X que no hablase a nadie de lo sucedido. Pero X relató los hechos a otros tres prisioneros, todos los cuales murieron en poco tiempo. X quedó completamente traumatizado por ello: se sintió responsable de su muerte y no volvió a hablar del asunto con nadie, ni siquiera con su esposa».

A esta faceta depresiva del mito empresarial se añade, sin embargo, otra de tipo estimulante: el orgullo de bandera. La empresa se presenta como líder del sector, o como a punto de serlo: trabajar para ella te proyecta, por medio de una especie de magia de contacto, hacia la perspectiva de la potencia, del prestigio y del éxito.

Aparece aquí, en cierto modo, una alusión al superhombre, a la figura fuerte, viril, autoritaria, que manda e imparte órdenes. Hay en ello algo que recuerda la imagen de una organización militar.

«Mirad —dicen los jefes a los recién llegados— cuando seáis encargados de almacén podréis dar órdenes y no sólo recibirlas». Quien entra en la carrera puede esperar ver transformada su nulidad personal en el prestigio de una figura empresarial de mando. Después de haber sido infantilizado podrá convertirse a su vez en un infantilizador.

En pocas palabras, la empresa propone a sus trabajadores el cristal reluciente de su mito como lugar de convergencia y de realización de su propia identidad. «Abrazar la filosofía empresarial te convertirá en un hombre seguro, curtido, con certezas en la vida. Debes sentirte orgulloso de poder trabajar y poder dedicar todas tus energías a una empresa como esta».

Este mito identitario, repetido hasta la saciedad por la jerarquía empresarial, que circula corrientemente tanto en las conversaciones cotidianas de la empresa como en los mensajes de la publicidad, se apoya en cuatro palabras–pilar: calidad, seguridad, fe y sensibilidad social.

*Calidad.* Los productos y servicios que ofrecemos, afirma con énfasis la empresa, tienen algo más en relación con los de los competidores. Es ese algo especial, esta diferencia específica, la que permite multiplicar el valor de nuestras propuestas por un coeficiente misterioso y fantástico que las hace especiales e inimitables.

*Seguridad.* El cliente puede fiarse y confiar. Lo que escoja habrá sido previamente elegido precisamente para satisfacer sus más elaboradas exigencias, para garantizar la seguridad de su elección. Elegir cómo se vive aumenta el estrés. Por ello la oferta de la empresa se dirige a dar seguridad y se ofrece como un tranquilizante.

*Fe.* Como saben las iglesias desde hace milenios, lo único esencial es la fe. La fe te curará. La fe te salvará. El pacto que la empresa desea construir con el cliente es imaginado, por eso, en este territorio. Tener fe en la empresa, fiarse de su trabajo, es la condición para convertirse en uno de sus fieles, para verla a ella y a sus mercancías con los ojos de la fe. Sólo así podrán ser degradados a la condición de infieles los demás competidores.

*Sensibilidad.* El cliente virtual de nuestra empresa, en tanto ciudadano privilegiado de un Occidente devastado por el cemento que devora el espacio verde público, por la dioxina que envenena mares y peces, por el *smog* que enferma el aire de las calles, por las sustancias tóxicas y cancerígenas que se ocultan en numerosos productos alimenticios, por las guerras que generan a la vez muertos, heridos y campos de refugiados, necesita ser constantemente reconfortado frente a los *rumores* que proceden de su mala conciencia. ¿Hay algo mejor que ofrecerle, junto con las mercancías sobre las que nace este enorme desastre, que un mensaje tranquilizador? Es así como la empresa imaginaria se presenta: como paladín improvisado de las poblaciones golpeadas por las guerras humanitarias, defensora del espacio verde público y de las iniciativas contra la contaminación,

> patrocina la investigación contra el cáncer y difunde este compromiso social, naturalmente, sobre papel enteramente reciclado.

Se trata de inducciones que obtienen su fuerza del hecho de ser repetidas con insistencia por los jefes, por los directores, por los trabajadores que *hacen equipo*. Y de su necesaria consecuencia: no pueden ser contradichas sin graves repercusiones sobre la carrera de quien intente hacerlo. Los estereotipos del mito tejen la configuración identitaria de la pertenencia, y contribuyen a aumentar la autoestima y la imagen positiva de quien se identifica con ellos, sea cliente o trabajador. Para los trabajadores, además, esta configuración identitaria, que favorece la supervivencia en el seno de la empresa, tiene una gran probabilidad de trasladarse hacia una posición neurálgica de su propio conjunto identitario hasta convertirse, sin que lo sepan, en *su* identidad tanto en el mundo del trabajo como fuera de él.

> El señor K trabaja en la empresa desde hace diecisiete años. Vive fuera de la ciudad, llega cada mañana en tren a la estación del Norte y parte de ella cada noche. Hace poco perdió el tren después de trabajar, porque se desarrollaba una operación policial. Cuando le pidieron que se identificase mostró su carné de la empresa. Los *carabinieri* no lo consideraron un documento válido e insistieron en que les mostrase su carné de identidad o de conducir. Al final el señor K tuvo que resignarse, pero al día siguiente, en el trabajó, expresó su decepción y su malestar.

> Un colega mío se rompió un brazo hace tiempo. Tenía derecho a un cierto período de baja para la cura y la convalecencia. Pero no quiso saber nada. Siguió viniendo al trabajo con el brazo en cabestrillo y rellenando los estantes de vino con un solo brazo.

# 3. *El poder disciplinario del cliente*

> El cliente debe ser mimado. Tú, en tanto que trabajador, no cuentas para nada, no puedes alegar derechos. Él, sin embargo, es decisivo y debes de hacer de todo para que se sienta importante. Debes cortejarlo, halagarlo, mimarlo, sonreírle, satisfacer con prontitud cualquier petición que haga y, sobre todo, debes aceptar que te mande, que viole tu dignidad, que te humille públicamente y, si le apetece, que te pisotee. Es parte del juego relacional, es parte del código, es parte del mito. Esto y no otra cosa significa *ponerse a su disposición*.

Así pues, en este tiempo de fundamentalismo de la mercancía, también el cliente está en condiciones de ejercitar un poder disciplinario implícito. No es casual que la empresa infunda a sus trabajadores el sagrado mandamiento que dice: «El cliente es vuestro segundo empleador. Y a este segundo empleador le debéis la misma obediencia ciega, la misma total disponibilidad que al primero».

> Era mi turno y estaba a punto de empezar mi pausa para comer. Un cliente me para y me pide *magatello*, una pieza de carne muy solicitada. Le digo que estoy fuera de servicio y que, de todos modos, el *magatello* se ha acabado.
>
> —Pero, ¿está seguro de lo que dice?
>
> —Desde luego que lo estoy.

El cliente se enfada, se dirige al director y protesta.

Éste llama al trabajador y le pide explicaciones:

—¿Por qué no le ha dado *magatello* a este señor?

—Porque se había acabado y además estaba en la hora de comer.

Mientras tanto, el cliente me amenaza: «Veremos como acaba esta historia…» Blande su móvil como un arma. Marca unos números. Llama a un alto directivo de la empresa a quien conoce, vocifera, se queja de lo que está sucediendo.

Quince días más tarde, como es habitual, me llega una carta de amonestación «por no haber querido atender al cliente». Ante mi estupor, un directivo me explica: «La empresa tiene razón, tienes que satisfacer al cliente de cualquier modo. Pausa o no, haya *magatello* o no, debes satisfacer lo que te pida y sin tantas historias. Mientras lleves el uniforme, aunque estés fuera del horario de trabajo, con los clientes no te puedes considerar fuera de servicio. Te has equivocado y ahora lo pagas».

Una cliente con prisas suelta de repente: «¡Eh, jovencito, a ver si te tomas un huevo batido por la mañana! ¿Sabes que en esta tienda venden *Enervit*? ¡Échale un poco de brío, a ver si tu rendimiento mejora! ¿No ves cuánta gente hay en la cola?»

Llega un director, a toda velocidad, y ante todo se excusa con la amable señora. Dieciséis días más tarde me llega una carta certificada en la que la empresa me amonesta porque a causa de mi lentitud una cliente se ha quejado con razón y ha sentido que se le respondía tomándola por loca.

En la caja una cliente se dirige al director a gritos: «O se encarga usted o me encargo yo de que le abran a esta cajera un procedimiento disciplinario».

Un cliente se dirige a un reponedor y le pide una determinada marca de agua mineral. Éste le responde que no hay.

—No sé si me ha entendido. Usted me la tiene que dar.

—¿Cómo voy a dársela si no hay?

—Entiendo. Lo que es usted es un grandísimo hijo de puta.

El reponedor se quita la bata, el uniforme como dicen sus directivos que prefieren una metáfora militar, se acerca al cliente y le dice: «Eso no puedo permitírselo».

> Sin embargo, un par de semanas más tarde le llega el veredicto de la empresa. Puede resumirse así. El cliente siempre tiene razón. Incluso cuando se dirige a un trabajador llamándole hijo de puta. El reglamento no permite que se le conteste. Y mucho menos provocarle o sujetarlo. Por lo tanto el trabajador debe elegir: o treinta días de suspensión de empleo y sueldo o el despido.

Este poder disciplinar, que la empresa reconoce a los clientes induce en los trabajadores un reflejo de miedo que con frecuencia los disuade de emprender cualquier acción de defensa de sus más elementales derechos. Esto es particularmente importante en el «momento crítico» de la hora del cierre de las tiendas.

> La tienda cierra a las 21 horas. A las 21:15 podría fichar y marcharme. Es frecuente que a la hora de cerrar siga habiendo clientes dando vueltas. Una noche me permití avisar a los rezagados que la tienda estaba cerrada. Uno de ellos se quejó al director, que me llamó al día siguiente para amonestarme. Discurso simple y claro: «No se puede presionar al cliente. Si se queda, aunque sea media hora más, debes esperarle con disponibilidad y paciencia. ¿El horario del contrato? ¡Qué tontería! Aquí el horario lo decide la empresa y para la empresa lo que importa es satisfacer al cliente».

> Durante las navidades a veces pasa que la tienda, a la hora de cerrar, está tan llena de gente que no se puede ni circular. La empresa nunca interviene para impedir las entradas fuera de horario. Así, a las 22 todavía había colas de ochenta o más carritos. Ninguno de nosotros podía saber cuando acabaría su turno. Estábamos en las manos de los clientes y de la empresa. Ni aquellos ni esta nos reconocían ningún derecho.

> Llevaba horas en la caja. Las demás cajas estaban ya cerradas, pero la cola era aún muy larga. Pasa una compañera y le digo: «¿Por qué no abres la caja y aligeramos la cola?» El director me llama de inmediato: «Usted no es quien para dar órdenes a sus compañeras y mucho menos para despertar el descontento de los clientes. Su petición de que se abriera una caja ha hecho que muchos clientes se sintieran mal».

El cliente que, como hipnotizado nada más pisar la tienda, se sume en una dimensión fantasmagórica en la que trabajadores y mercancías se confunden bajo el velo de efímeras y tranquilizadoras apariencias, no es el único por el que debemos interesarnos. Las tres miradas que siguen proceden de otro tipo de cliente que no confunde la confección con el producto, la sonrisa de la publicidad con el sufrimiento contenido de quien tiene delante. Un cliente al que no le va la etiqueta de «segundo empleador» que contra su voluntad le atribuye la empresa y que por el contrario está más interesado en utilizar un servicio con pleno respeto hacia quien se lo presta.

> En la sección de perfumería siempre trabaja una chica muy amable. Se puede decir que las dependientes de perfumería hacen venta asistida, pues a las tareas habituales de cualquier vendedor de supermercado se añade la de conocer los productos y aconsejar a los clientes. Me cuenta que es licenciada en biología y que trabaja en el supermercado con la aspiración de entrar en el servicio de control de calidad en la sede central de la empresa. Quien la contrató le dijo que ese sería su destino, pero que debía pasar por un periodo de formación en el supermercado. De hecho está encuadrada en un nivel muy bajo, el sexto, y tiene que adaptarse a horarios muy pesados. Es madre de un niño pequeño y su marido, ingeniero, está con frecuencia ausente por razones de trabajo. Las continuas exigencias de trabajo extraordinario y de trabajo en domingos (incluso cuando el supermercado está cerrado) la ponen en una situación difícil. No logra conciliar las exigencias del hijo (horario de guardería, etc.) y de su familia, con las de la empresa, y el traslado al control de calidad se va convirtiendo en un espejismo. Debe pagar cada negativa a trabajar en domingo con el paso a horario de tarde noche durante la semana. Mi amiga bióloga finalmente dejó el trabajo.

> Estoy en la cola de la caja del supermercado donde suelo comprar. Llega mi turno y noto que la cajera, una señora de unos cincuenta años que conozco de muchos años de servicio en ese supermercado, está visiblemente agitada y mira constantemente a su alrededor como si buscase a alguien o algo. Le pregunto si tiene algún problema, si se encuentra mal. Me contesta que hace media hora que ha pedido que la releven para poder ir al baño, que casi no puede aguantar más, que tiene problemas de salud y la dirección lo sabe y que teme no contenerse. Me dice

que se siente avergonzada por la situación. Le digo que quien debe avergonzarse es quien no le envía el relevo.

La animo a que vuelva a llamar al director, a que insista, a que cierre la caja, pero me doy cuenta de que está demasiado preocupada por las consecuencias. Me arrepentí de no haber llamado yo misma al director.

En la caja. Una señora que no ha comprado nada pide permiso para salir, evidentemente saltándose la cola. La cajera intenta impedirle el paso. Se inicia una discusión. La señora quiere salir a toda costa y la cajera insiste en que no pase, pues para los clientes que no han comprado nada hay una salida especial. La cajera casi le suplica: se lo ruego, si usted sale por aquí la tomarán conmigo. La otra se enfada y, no comprendiendo esas prohibiciones de la dirección, sale a pesar de todo. La cajera está preocupada y me dice: «¿Sabe? He insistido porque la bronca me cae a mí». Le digo que ella no puede responder por los clientes, a los que a veces se les va la olla, y que si pasa algo los clientes que estamos aquí le daremos la razón (al menos conmigo puede contar). Me devuelve una mirada al tiempo agradecida y perpleja.

Hay, por último, una mirada que resulta de la fusión en una misma persona de cuatro figuras: el trabajador, el cliente, el ex trabajador y el ex cliente.

La profunda dicotomía que he sentido entre ser trabajador y ser cliente es desconcertante. La empresa en cuestión se declara la primera en relación con la frescura de sus productos, por la calidad, el surtido y la comodidad, pero las personas que trabajan en ella están sometidas a una lógica de beneficio que pisotea no sólo sus derechos como trabajadores sino su dignidad como personas. Cínicamente me viene a la cabeza la idea de que, al ser cada uno responsable de su propio destino, es justo que quien decida seguir trabajando sea vejado. En realidad con ello evito pensar en cuantos dramas humanos se han consumado y se consuman, mientras escribo, entre los asépticos muros de sus tiendas. Pero tanto da. No siempre se tiene la posibilidad de elegir o la capacidad de filtrar la realidad que se vive con instrumentos de análisis objetivos. Muchas veces me ha asaltado la duda, en mi multifacética vida de trabajo, de si no sería yo el loco en un mundo de cuerdos, cuando con frecuencia era yo el único cuerdo en un mundo de locos. *That's all*.

# 4. *La caja como analizador*

HAY EVENTOS QUE SE PRESTAN mejor que otros a hacer emerger la constitución más íntima y compleja de los dispositivos relacionales ordinarios. Por ello les llamamos *analizadores*.

Uno de estos analizadores es la caja.

W. no pierde el tiempo en preámbulos. Las palabras parecen brotar de una herida profunda. Me llama la atención el uso repetido de la palabra tortura. Esta caja en la que se halla confinada, dice, «es un lugar de tortura». No hay énfasis en sus palabras, pero tampoco resignación. W. reivindica el derecho a desarrollar una actividad sindical, pero hasta esto, explica, es entendido como un delito. Seis o siete horas seguidas, sin parar, con una sola pausa de quince minutos, sin cambios, siempre sentadas, bajo la mirada de un jefe, repitiendo mecánicamente los mismos movimientos, constituyen una práctica de intimidación y de disuasión. Y si una no es capaz de resistir sólo tiene un camino: autodespedirse.

Repetir tareas mecánicas a una frecuencia alta, como les sucede a las cajeras de un supermercado, produce determinadas patologías: del síndrome del túnel carpiano a la tendinitis, de la periartritis escapular a la luxación escápulo–humeral. A eso hay que añadir el estrés psicológico. Aunque el estrés, dicen los jefes, «es inevitable, es normal, no puede considerarse como una patología específica». ¡Lo que faltaba!

> En nuestra empresa la reivindicación de derechos sindicales es considerada como una ofensa. La caja sirve, entre otras cosas, para atemorizar a cualquiera que desarrolle una actividad sindical. Se la suele poner en la caja que está frente al box del director, que siempre está atento para «descubrir un problema». Quien acaba allí trabaja sin pausas y sin relevos. Seis horas, seis horas y media, siete horas sentada haciendo los mismos movimientos.

Igual que W., Y. también llama a la caja *instrumento de tortura*. Pero también la califica de «instrumento de presión psicológica para que los trabajadores sepan muy bien las consecuencias de esa presión: cuarenta días de caja y luego la renuncia al empleo».

> Tienes una sensación de impotencia, parece que no hay salida. El delegado sindical dice: ¿Y qué podemos hacer nosotros? Sois vosotras las que tendríais que realizar una acción sindical. Pero en una empresa que prohíbe la intervención sindical, que se cierra en banda frente al sindicato, que, precisamente, pone a trabajar en la caja a quien intenta dar vida a una práctica sindical, esas palabras no quieren decir nada.
>
> ¿Y el médico? El médico, como mucho, prescribe una «limitación del trabajo en caja». Pero la empresa ignora por completo una prescripción como esa.

> Te mandamos a la caja y allí te mueras: ésa es la amenaza que se repite. Y, de hecho, la caja te mata. Te aísla. Te destruye psicológicamente. Si necesitas hacer una pausa fisiológica, puedes pedir que te releven. Pero no sabes cuándo te contestarán, ni siquiera si lo harán.

La petición de pausa fisiológica tiene que ser dirigida a un superior o al jefe de sala. Una vez que presentas la petición, pasas a la lista de espera. Cuando llegue tu turno, o cuando se considere oportuno, recibirás el permiso. Pero también puede suceder que tu turno no llegue nunca.

El dispositivo de la solicitud es una herencia de los campos de concentración, que funciona todavía en las cárceles y en las demás instituciones totales. La persona internada debe solicitarlo todo, y todo aquello que solicita puede ser concedido o no al arbitrio y la discreción de quien gestiona

la institución. Para comprar alimentos o pasta de dientes, para poder tener una visita o una conversación telefónica, para reunirse con un magistrado o con un educador, para cualquier cosa, en todas las cárceles el recluso tiene que rellenar un impreso, una solicitud, dirigido a la dirección: «El abajo firmante ruega de V.I. que le permita…». Este módulo relacional define un determinado régimen de enunciación así como una jerarquía precisa que conlleva un solicitante y alguien que concede.

La solicitud, como otros dispositivos relacionales totalizantes, coloca a los actores en una relación de poder que permite a la institución asumir progresivamente el control del comportamiento del recluso y así infantilizarlo.

La fuente de autorización de los comportamientos, que normalmente reside en el interior de la persona, se desplaza de este modo hacia el exterior, eliminando cualquier posibilidad de autonomía de decisión. La sensación profunda que tiene el recluso es la de hallarse en las manos de un poder absoluto, de un poder que decide sobre su vida y su muerte.

> Una vez protesté delante de los clientes porque el relevo no llegaba y ya no aguantaba más. Al cabo de unos días me llegó una carta de amonestación en la que se me atribuía haber pronunciado palabras inconvenientes. Recurrí contra la amonestación, pero el juez se lavó las manos sentenciando: «poneos de acuerdo entre vosotros».
>
> Un reponedor, que había visto lo sucedido, se sintió obligado a testificar a mi favor. Pues bien: a ese hombre le rebajaron de categoría y después, como castigo, le pusieron en la caja, justo delante del director. Lo dejaron allí y acabó viéndose obligado a despedirse.

«Rebajar de categoría» es una expresión dura que remite a una condición aún peor. De hecho se trata de una «degradación». La empresa, como consecuencia de determinado comportamiento usa su autoridad para quitarte la cualificación y te pasa a un nivel inferior. Te disminuye y te castiga también desde el punto de vista salarial. En un contexto caracterizado por el énfasis en el ascenso social y en la carrera, te encuentras en una trayectoria descendente, hacia el *underground*, la incertidumbre y la exclusión.

Conozco a más de una cajera que no tiene el valor de pedir la pausa, y que para hacer sus necesidades espera al final de su turno. En una de las tiendas había una dependiente muy tímida que cuando estaba en la caja tenía tanto miedo de pedir que la sustituyeran para ir al servicio que se aguantaba la orina. Un día, cuando ya no podía más, decidió pedirlo pero no le contestaron. Tuvo un cólico renal.

# 5. *Otro analizador: el comedor*

El comedor también se presta para hacer visible el aspecto más oculto de las máquinas relacionales que operan en nuestra empresa imaginaria. En primer lugar, porque se trata de un lugar no declarado de inclusión y exclusión. También porque es un teatro, un escenario, que permite a algunos actores lucir los símbolos de pertenencia y los grados ya adquiridos en la carrera. Eso es ya evidente en la colocación misma de los asientos, aunque los pasillos que llegan hasta ellos no tienen señales de ningún tipo. En ningún sitio dice con letras claras: por aquí unos y por allá otros. Pero todo el mundo aprende en seguida a donde ir, del mismo modo que aprende que infringir ese orden simbólico no escrito puede acarrear pésimas consecuencias.

> Comer en el comedor con tus jefes directos, tomarte un café con ellos o, mejor aún, ofrecérselo, es una auténtica condición de supervivencia. Una condición que te permite:
>
> – Mostrar que te interesa la marcha de la empresa preguntando cuánta caja se ha hecho, si ha ido aumentando.
>
> – Hacer entender que amas la empresa y que te afecta emocionalmente su buen funcionamiento, aceptando las reglas impuestas desde arriba.

> Una vez llegó de improviso todo el *staff*. Debían celebrar algo. Quién sabe. Lo que sí sabemos es que del sector que se habían reservado han hecho levantarse y cambiar de mesa a los no privilegiados, es decir, a nosotros, la plebe, los trabajadores que no estamos haciendo carrera.
>
> En otra ocasión fui a sentarme en la zona y debía ir vestido de un modo que para ellos era inadecuado. Enseguida las miradas de reojo, de mala leche y de enfado me hicieron levantarme e irme a otra parte. Su presión silenciosa me resultó insoportable. Pero a un compañero que estaba en el comedor, mirando desde el otro lado de la línea mágica, a los jefes bien vestidos con las secretarias a su lado, se le escapó esta frase: «¿Por qué no hacer carrera? A mí me gustaría ser como ellos».

Tratemos de ver este último episodio a la luz de lo que nos cuenta Antonio Tomasich en su diario de 1909 escrito en el manicomio de Trieste.[1] «Hoy ha estado en la distribución de la comida el Sr. Director. No he podido acercarme porque antes de su llegada los enfermeros han hecho retirarse al locutorio a todos los internos excepto a los privilegiados». Aquí, como en el comedor de nuestra empresa imaginaria, el espacio está sometido a un código simbólico que divide a los usuarios en dos categorías opuestas: los *amaestrados* y los *impresentables*. Pero si en el manicomio lo que estaba en juego era la comida («sus fieles recibieron cuatro trozos de goulash, mientras que a mí sólo me dieron dos»), en el comedor de la empresa la comida se desvanece para dejar su sitio a la imagen. Se diría que a ese comedor no se va a comer sino a exhibirse. Para Tomasich la frase «ser como ellos» supone dos trozos más de goulash, mientras que para el colega del narrador del último episodio supone tener una hermosa secretaria a su lado.

---

1 De Rosa, Diana, *I mangiatori di pane. Il diario di Antonio Tomasich nel manicomio di Trieste*, Tivoli, Sensibili alle foglie, 1998.

# 6. *La empresa es tu familia*

CUALQUIER INSTITUCIÓN tiene unos límites borrosos, sale fuera de su espacio, se abre a un conjunto de interconexiones con otras instituciones que sus actores no pueden ignorar.[1] Trabajar, por ejemplo, 55 ó 60 horas a la semana o más, permite hacer carrera pero pone a dura prueba las relaciones con esposos y esposas. El tiempo disponible para la vida con los hijos desaparece, el que se dedica al novio o a la novia se tuerce y se retuerce. «Tu familia somos nosotros» pretende la empresa. «No es cierto» responden enfadados los familiares excluidos. Y las consecuencias de esa disputa acaban por ser demoledoras. El número de trabajadores cuya experiencia familiar queda deshecha como consecuencia de los *compromisos laborales* crece cada año. Como también crecen exponencialmente los sufrimientos psicológicos de todas las personas implicadas.

> Estaba aún en el año de formación, el primer año en la empresa, cuando decidí casarme. Las demandas de los jefes eran muy fuertes. Siempre llegaba a casa nervioso y cansado. Poco a poco dejé hasta de ir a la discoteca. Mi novia se quejaba, con razón: «Nunca te veo, y cuando te veo, más vale dejarlo». «Es normal»

---

[1] Lourau, René, *La chiave dei campi*, Tivoli, Sensibili alle foglie, 1999.

me justificaba. «El trabajo, el estrés, la fatiga…» En resumen, un mes antes de la fecha que habíamos fijado para casarnos me dijo adiós.

Y. trabaja en una empresa y está casada desde hace 18 años con otro empleado. Tienen un hijo de ocho años que sufre graves trastornos emocionales. La psiquiatra infantil que lo atiende cree que una de las mayores causas de su sufrimiento es la ausencia de los padres. Las horas que pueden dedicar a su hijo después del trabajo son insuficientes para establecer y construir una buena relación afectiva. El niño se encierra en sí mismo cada vez más. Las canguros a las que se lo confían lo dejan a los pocos días: es un niño demasiado cerrado, demasiado difícil de manejar, dicen.

Entre tanto, la madre tuvo que hacer frente también a un tumor. La operaron y tras una breve convalecencia volvió a la tienda. El médico que la atendió le hizo un certificado de no idoneidad para la tarea que realizaba hasta entonces. Pero en la empresa no están previstas tareas para *caballos cojos*. Así, Y. es trasladada a otra sección, donde debe desarrollar un trabajo que por la carga y los horarios es aún peor que el anterior.

S. es jefe de sección de frutas y verduras. Está cansado, pero está contento porque su mujer está a punto de tener un hijo. Cuando falta poco para el día del parto, S. se dirige al inspector, le explica la situación y le pide tres días de vacaciones. «Ni hablar» le contesta. «¿Con quien te sustituyo?» S. no acepta esta imposición. La mujer, el hijo, él mismo no pueden ser sacrificados en el altar inhumano del beneficio empresarial. «Sois unos auténticos criminales» le grita a la cara. Y allí mismo le presenta su dimisión. Al menos esta vez no ha ganado la empresa.

B. trabaja desde hace más de diez años en la empresa. Un día se enteró de que su hijo de apenas dos años tenía una bronquitis asmática con ataques imprevistos y frecuentes. B. quiere estar cerca de él y cuidarlo. Tiene pendientes ocho semanas de vacaciones, así que pide tomarse unos días. Nada que hacer. Como mucho, algún día sin sueldo, pero nada de vacaciones. La empresa no se lo puede permitir. B. se lo permite, a un alto precio, presentando la dimisión.

# 7. *La gestión del conflicto*

¿Es posible una acción alternativa en una organización del trabajo que eleva la racionalidad burocrática a principio? O ¿es legítimo desacreditarla por *insensata*, por carecer de finalidad racional, cada vez que se manifiesta?

Las estrategias de gestión del conflicto practicadas en nuestra empresa responden de forma decidida a estas dos preguntas. En una empresa en la que el cálculo racional tiene su *prueba de sobresaliente* en el crecimiento de la productividad y de los beneficios, cualquier acción que estorbe o frene ese recorrido sólo puede ser deslegitimada. Sus motivos éticos, sindicales o políticos no pueden ser escuchados en el despacho del jefe de personal. Esas acciones y sus motivos constituyen lo irracional en la empresa, un forúnculo en su racionalidad.

## ¿Quieres saber de qué va esto? Aquí hay una dictadura

La gestión del conflicto se desarrolla de forma bastante lineal: a cada trasgresión del código le sigue una sanción. Los trabajadores sólo deben obedecer al reglamento. Si se manifiesta

una resistencia o, peor aún, un conflicto, debe ser sedado de inmediato. Y quien lo manifiesta no puede quedar mucho tiempo sin un castigo adecuado con el propósito de que le quede inmediatamente claro (y también a los demás trabajadores) que no debe persistir en su práctica o de otro modo su vida en la *gran familia* se hará, a todos los efectos, imposible. O con nosotros o contra nosotros: la lógica es la de la guerra.

## Hipermobbing

En la empresa total el *mobbing*, el ataque psicológico de presión contra un trabajador para obligarlo a dimitir, pierde su carácter *personalizado* y se hace intrínseco a la organización del trabajo. En la empresa total estamos frente a un *mobbing* estructural, sistemático y preventivo. La gestión del conflicto se inicia, de hecho, antes incluso de que éste se manifieste. Ya en la fase de selección de los aspirantes a trabajadores, la empresa pone en práctica este *hipermobbing*, que es parecido a las estrategias actuariales de control en la sociedad en general: esto es, aquellas estrategias orientadas a recluir a todo un grupo social considerado socialmente peligroso en potencia (por ejemplo los inmigrantes), a partir de un cálculo de probabilidades.

> Te hacen una ráfaga de preguntas para comprobar tu propensión a la sumisión, a la obediencia, a *ir a lo tuyo*. Buscan personas condicionables al 100 por cien. He oído a un subdirector quejarse a un seleccionador: «pero ¿cómo has podido dejar pasar a ese cabeza caliente?».

> Los seleccionadores se valen de muchos trucos para sondear la sintonía entre los modelos culturales de los aspirantes y las normas de la empresa. Esa sintonía debe ser tanto mayor cuanto mayores sean las probabilidades de contratación. Te preguntan, por ejemplo, si quieres que te descuentes la cuota sindical de la nómina. Una respuesta afirmativa delata tu *proximidad* al sindicato y, por lo tanto, dificulta tu contratación. O te piden que firmes una hoja en la que declaras tu disponibilidad a ser trasladado a otras tiendas, según las necesidades de la empresa. Si no firmas, olvídate del contrato.

Pero también los aspirantes pueden recurrir a trucos preventivos:

> Después de mandar el currículum me convocan a una entrevista, que resulta ser uno de esos tests de preguntas recurrentes camufladas. Como tenía fresco el semestre de psicología que acababa de hacer, contesto hábilmente y por igual a preguntas aparentemente distintas. ¡Funciona! Me llaman a una segunda entrevista, esta vez en grupo. Pienso que tratan de ver surgir las figuras de los líderes, de los gregarios, etc. de la dinámica de diez personas a las que se pide que se pronuncien sobre no recuerdo qué. Me comporto en consecuencia. Me llaman para una entrevista con un funcionario, al cual le cuento, como es obvio, todo aquello que quiere oír. Bien, me hacen saber que debo presentarme a otra entrevista más, la cuarta, esta vez con un psicólogo del trabajo. Hago cuanto puedo para mostrar naturalidad, cuando sé muy bien que el perfil mostrado hasta entonces casa mal con la intimidad de mi ser, pero da igual: necesito el trabajo así que recito mi papel lo mejor que sé. Ha funcionado: me contratan.

## Presión de grupo

Ya hemos observado citando los trabajos de Browning[1] que insertar a un trabajador en un grupo de referencia lo expone a sufrir la presión del grupo sobre sus comportamientos. En infinitas circunstancias se ha observado y verificado que una respuesta no conformista no está al alcance de todos. Antes bien, para muchas personas resulta más fácil uniformarse con las prácticas más violentas (desde el asesinato en masa a la persecución del más indefenso) que arriesgarse al aislamiento, al rechazo y a la exclusión.

Así, el grupo suele ser quien realiza la mediación entre las normas impersonales del *ethos* de la empresa y el trabajador,

---

1 Browning, Christopher R., *Aquellos hombres grises. El batallón 101 y la Solución Final en Polonia*, Barcelona, Edhasa, 2002.

entre las demandas de conformidad formuladas por los jefes y el respeto de las mismas.

> Lo que funciona es una desproporción de fuerzas. Incluso contra un solo trabajador, la empresa siempre utiliza toda su estructura. Por ejemplo, he llegado a ver cómo, para convencer a un solo empleado para que trabajase en domingo, todo un grupo de jefes lo aisló, rodeó y machacó con amenazas hasta que se hundió. Sólo le habían dejado una vía de salida: despedirse. Cuando tienen que hablar contigo te llevan a un rincón. Tres contra uno, nunca menos, a veces más. Directores, subdirectores, jefes de sección, inspectores te bombardean. ¿Tus razones? No, olvídalas, no valen de nada, no cuentan. O te convencen o te convences. No hay otra solución prevista.

> Hay también otro tipo de presión de grupo, la de los colegas que se alían contra quien se sustrae al código del equipo. Aún hoy no logro explicarme por qué el grupo no la toma con el que te apalea, con los actores de esa injusticia, sino que se ensaña con quien sufre la violencia. ¿Qué mecanismo puede ser ése que te lleva a tomarla con el agredido y a apartarlo tú también?
>
> Parece que en el momento en el que muchos trabajadores se visten la camisa, el uniforme y fichan, algo salta dentro de ellos y cambian de identidad. Desde ese momento lo que es justo para ellos es «lo que dice la empresa», sea lo que sea. Y esta actitud se ve en todo, hasta en las cosas más pequeñas.

> Me acuerdo de un chico que decidió iniciar una experiencia sindical. En aquél entonces no había sindicato en la empresa. En seguida los jefes empezaron a azuzar contra él a sus compañeros más próximos y se vio rodeado por todo tipo de hostilidad. Nadie le dirigió más la palabra, ni siquiera para saludarlo. Varias veces le rayaron el coche en el aparcamiento. Con el silencio y con los actos vandálicos sólo le decían una cosa: déjalo o vete.

## Una historia

> He sido a la vez víctima y protagonista de la historia que os voy a contar. Estaba en mi trabajo habitual en la caja, cuando pedí permiso para ir al baño. Me dijeron que esperase. Casi una hora

más tarde repetí la petición. Esa vez me negaron la posibilidad de ir al baño porque «no estaba en lista de espera». Protesté contra una actuación dolorosa pensada para hacerme un daño psicofísico, pero la protesta sólo sirvió para que me enviasen una carta de respuesta y una pequeña sanción disciplinaria. En cualquier caso no me dejaron ir al baño esa mañana. Recurrí la sanción ante el juez de lo social. Declararon varios testigos. De mi lado estuvo X., que confirmó mi versión de los hechos. Por la parte contraria testificó Z., que tomó partido por la empresa. No hace falta decir que éste último confirmó la versión de la empresa. Después de testificar, X. fue rebajada de categoría y confinada a la caja, es decir, al potro de tortura que la empresa utiliza cada vez que se enfrenta al personal que no acepta sus reglas. X. no logró soportarlo y, al cabo de un tiempo, decidió dejarlo. Esta historia me ha hecho entender, además de lo que ya sabía, por qué muchos jóvenes tienen miedo de enfrentarse a la verdad: el precio a pagar es muy alto, demasiado. La empresa sabe manejar bien sus instrumentos de disuasión contra quien opone resistencia y contra quien por honradez hace de testigo.

## Traslados

El traslado es usado masivamente para hacer frente y cortar de raíz dos prácticas sociales reprobadas: *conspirar* y *no entenderse con el jefe*.

XY. hablaba con frecuencia con sus compañeros y eso no le gustaba a sus jefes. Uno de los principios básicos de la empresa es la disolución rápida de cualquier agregación ocasional o grupo estructurado. Además, XY. *olía* a sindicato. Así empezaron a marcarlo como objetivo. Le hicieron saber que ese «conspirar» suyo no era del agrado de la empresa. Un poco después, en vista de que persistía, lo trasladaron. Pero en esa ocasión lo hicieron de un modo muy sutil. Como sospechaban que recurriría al sindicato o a la magistratura de trabajo para hacer valer sus derechos, lo enviaron a una tienda que estaba más cerca de su casa. Así, ante el juez sería más difícil demostrar que el traslado tenía un carácter punitivo.

Incluso, tener relación fuera del trabajo con los subalternos está solemnemente reprobado. Fuera de la empresa, los jefes no deben dar confianza a sus subordinados. Se sospecha que las buenas relaciones de amistad podrían influir negativamente en el ejercicio de la disciplina. La amistad entre trabajadores podría favorecer complicidades dañinas para la empresa. Este temor muestra bastante bien el lado oscuro de la invitación a «hacer equipo». Hacer equipo no supone diluir la jerarquía sino más bien seguir unidos, y sin resistencia, a la línea de mando. No se alude a la solidaridad cuando se pide «formar grupo». Se trata tan sólo de obedecer los enunciados del poder. Enrollarse con el jefe quiere decir, ante todo, eso. «Fui trasladado cuando empecé a no *llevarme bien* con el responsable. Fue como decirme: colabora, obedece, que será mejor para ti».

## Despido

> Una trabajadora recoge firmas para el nombramiento del responsable sindical de empresa (RSA). El jefe de sección se entera y sale al campo de batalla. Va hablando uno a uno con los trabajadores y amenaza con sanciones contra quien haya firmado, contra «quien muerde la mano que le da de comer». No satisfecho con eso, escribe de su puño y letra una retractación redactada así: «Yo, fulano de tal, no sabía lo que hacía cuando firmé la hoja para el nombramiento del RSA. He sido embaucado y engañado por un liante. No volverá a suceder. Firmado».
>
> ¿Cómo reaccionaron los firmantes del escrito de delegación sindical? Se sometieron. Todos los que habían firmado la primera hoja firmaron de inmediato la segunda.

## El sindicato

Para que un delegado pueda aguantar en su papel sin demasiados problemas, tiene que demostrar explícitamente a la empresa que puede serle útil. He aquí un ejemplo.

> Un directivo me dice: «Todos deben pagar un precio de entrada. Usted lleva poco aquí, no nos podemos fiar aún de usted. Le corresponde demostrar que nos podemos fiar». Poco después, el mismo directivo, un ayudante del jefe de personal, se acerca y me dice: «La limpieza cuesta demasiado. Los trabajadores la podrían hacer». Era un sindicalista novato y llevé la propuesta a los trabajadores. La respuesta fue contundente: no, no en absoluto. Cuando informé al ayudante de su posición, me miró y me dijo: «¿Ve como no podemos fiarnos de usted?»

## El intercambio desigual

> Pasa el jefe y te dice: «Si vienes a trabajar el domingo te pongo un horario más cómodo para los días siguientes, así podrás ir a buscar a tus hijos a la escuela». Está ese personalísimo interés tuyo, que se puede intercambiar por el interés de la empresa. Puedes intercambiarlo, siempre que no reivindiques ningún derecho y no abras ningún conflicto.

En la empresa total el director de tienda sustituye al representante sindical. Es la propia empresa la que convoca las asambleas en las que se invita a los trabajadores a plantear sus problemas concretos, porque «el director es su consejero, el familiar que los podrá resolver».

## Publicidad de los procedimientos disciplinarios

Cuando se toma una medida disciplinaria contra ti, el hecho se hace público en la empresa. Es una información capilar, intimidatoria, que se propone dos fines: despertar el miedo entre los empleados y aislar al reo. Con la ostentación del castigo la empresa les dice a los trabajadores: «Si no queréis que os pase a vosotros también, portaos bien».

## La doble moral

Existen reglas precisas, el imperativo categórico oficial es no trasgredirlas. Sin embargo, para los que «hacen equipo» los jefes suelen estar dispuestos a hacer la vista gorda. El reglamento es, por así decir, flexible para aquellos trabajadores que han demostrado inequívocamente que se han adaptado y conformado plenamente. La inflexibilidad, por el contrario, se descarga brutal y unidireccionalmente sobre el que se descuelga. Tomemos la pausa fisiológica. Quien está bajo el ala benévola y protectora de los jefes puede disponer de más pausas para recuperar energía, fumarse un cigarrillo, tomarse un café, charlar un poco. Pero a quien no esté totalmente conformado le cronometrarán hasta los segundos cuando le consientan la pausa, si es que se la consienten.

## La ilusión de la confidencia

El director de la tienda viene a cerrar la caja y, para mi enorme sorpresa, me viene con una confidencia personal: «¿Sabes qué voy a hacer ahora? Me voy a ver dibujos animados con mi hijo». No es una verdadera confidencia y es probable que él siga en la tienda mucho después de que yo me vaya. Pero esta confidencia simulada que a veces usan los directores y subdirectores tiene, al menos, dos objetivos. En primer lugar, ese movimiento te coloca en deuda de confidencia, que tarde o temprano deberás saldar. Instaura una relación de intercambio a la que resultará difícil sustraerte. ¿Qué te pasaría si mañana perdieses este grado de confianza con el director? Es un lujo que no puedes permitirte, a pesar de que evitarlo te resultará caro, muy caro. Además, tus compañeros empiezan a murmurar. «¿De qué van esas confianzas entre X. y el director? ¿Es que se ha convertido en su confidente? ¿Qué le habrá dado a cambio para merecer tanto?» En seguida comprendes, por la mirada y los gestos de tus compañeros que se sienten defraudados y que te lo reprochan a ti y no a tu jefe.

Un jefe me coge del brazo y me confía que le han dicho que me tenga bajo observación. «Ponlo en tu mira» le han pedido desde arriba, «no puedo negarme. ¿Lo entiendes, no? Ahora que lo sabes —añade— pórtate bien. Te interesa». ¿Me interesa a mí, a él o a la empresa?

En cierto modo, este dispositivo reproduce a nivel microrrelacional el dispositivo panóptico ideado en 1786 por Jeremy Bentham con el propósito de obtener a un tiempo el control eficiente de los reclusos y su reforma moral. Un control externo permanente y explícito, consideraba el jurista inglés, induciría al recluso a interiorizar el control y a producir una disociación especial, convirtiéndose así en carcelero de sí mismo al mismo tiempo que recluso.

Una versión cómica y paradójica de este dispositivo es aquella en la que un detenido informa a su compañero de celda que es un confidente de la dirección. «Si no quieres que cuente algo debes evitar decírmelo o hacerlo en mi presencia. Pero, por otra parte, puedes sacar partido de esto. Porque si sólo cuento de ti cosas positivas y actos correctos, saldrás beneficiado de mi delación».

De esta historia se puede sacar una pequeña moraleja. No hay carrera que no se haga «contra alguien». Pero ese alguien, si no es tonto, en lugar de lamentarse deberá aprender en seguida de qué va el juego: el juego de la masacre recíproca en nombre de la supervivencia.

## La cooptación

En nuestra empresa imaginaria la cooptación es otra técnica para erradicar el conflicto. Si un activista sindical aguanta todas las presiones quiere decir que está hecho de buena pasta. ¿Por qué no proponerle que se convierta en jefe?

> Al darse cuenta de una ligera depresión mía, el director se me acerca y me aconseja: «Por qué no abrazas la filosofía de la empresa? Tú puedes hacer carrera. Te equivocas al dedicarle tu tiempo y tus energías al sindicato, no sacas nada más que quemarte por esa gente que no se merece nada de ti. Créeme, has elegido una calle de sentido único y sin salida. Mientras estés a tiempo deja lo que estás haciendo. Tienes posibilidades de triunfar en esta empresa. No desperdicies esta oportunidad.

Podemos cerrar este capítulo sobre la gestión del conflicto observando que a los trabajadores de nuestra empresa imaginaria se les prohíbe e impide cualquier posibilidad de modificar o contribuir a modificar el código instituido de la misma. De este modo, se encuentran en una situación relacional que es típica y específica de las instituciones totales. El psicoanalista Bruno Bettelheim,[2] superviviente de Dachau y Buchenwald, la definió como *situación extrema*. Extrema porque arremete contra los fundamentos mismos sobre los que se constituye la experiencia humana, es decir, contra la conciencia de poder incidir en la realidad circundante por medio de las propias acciones.

¿Qué queda de humano cuando esta conciencia es obligada a extinguirse?

---

2 Bettelheim, Bruno, *El corazón bien informado: la autonomía en la sociedad de masas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1973.

# 8. *La torsión de la identidad*

ATRAPADOS EN LA TENAZA QUE FORMAN, por un lado, sus propias necesidades de supervivencia en el mundo del mercado y, por otra, el *ethos* de la empresa que las manipula al servicio del beneficio, los trabajadores sufren una fuerte opresión identitaria. Una opresión que produce sufrimiento físico, psíquico y también, en algunos casos, ético. ¿Cómo entender ese sufrimiento? ¿Cómo un mensaje que se debe escuchar o como el síntoma de un malestar que debe ser suprimido?

Los modelos relacionales creados por la modernidad occidental a partir de Auschwitz y de Hiroshima e impulsados tras la Segunda Guerra Mundial por la industria, el comercio, los bancos y las grandes organizaciones burocráticas nos ofrecen el marco en el cual explorar algunas respuestas.

Allá donde pongamos la mirada nos encontramos frente a un sistema organizado de acuerdo con los principios de la mayor división funcional del trabajo y de la distribución lineal y articulada del poder y de la subordinación. En un sistema así, los trabajadores, redefinidos como objetos burocráticos, son rígidamente dispuestos en roles (auténticas camisas de fuerza identitarias) regulados por la razón

instrumental, es decir, disociados de la valoración moral de los fines que gobiernan la dirección del sistema en su conjunto.[1]

Así, en el dispositivo de trabajo de la empresa, se espera que todos los actores respondan única y exclusivamente a un determinado flujo de órdenes a las que deben, por su posición, obediencia ciega. La disciplina local es la condición de su permanencia en el dispositivo, y las prácticas que se prescriben no suponen ninguna responsabilidad moral particular. El segmento específico de responsabilidad del trabajador se acaba en el horizonte técnico de su tarea. Su responsabilidad es únicamente *técnica*, claramente desconectada de la valoración moral de los fines globales y de la responsabilidad moral de los dirigentes que fijan el rumbo. El rumbo está, a su vez, sobredeterminado por el mercado desregulado en el cual se navega y, por lo tanto, por los dos imperativos *naturales* que éste impone: la reducción de costes y el aumento de beneficios. Si este es el contexto abstracto (que, sin embargo, opera de modo muy concreto en nuestra empresa), ¿qué itinerarios siguen las adaptaciones subjetivas?

## Torsión y fuga

Para todo trabajador existe un umbral crítico que señala el peligro con respecto de su propia incolumidad psicofísica. Sin embargo, no todos están dispuestos a hacerle caso. Frente a aquellos que eligen *correr los riesgos de la fuga*, se sitúan los muchos que por algunas de las razones que trataremos a continuación prefieren correr el riesgo de cruzar ese umbral. Este breve testimonio, que procede de uno de los primeros, vale más que largos discursos.

---

1 Bauman, Zygmunt, *Modernidad y holocausto*, Madrid, Sequitur, 1997.

> Empecé a autorreprimirme para resistir a las demandas y presiones que sufría en la empresa. Incluso llegue hasta sentirme mal. Así, un mal día me di cuenta de que tartamudeaba. Entré en una depresión. Y llegado a un cierto punto, no pude más: me escapé. Poco después el tartamudeo se me pasó.

El autor de este testimonio halló fuerzas para huir, para sustraerse a las dinámicas psíquicas del trabajo que eran la fuente de su sufrimiento y, también, de su incipiente tartamudez. A la certeza de su malestar opuso el riesgo de la incertidumbre. Pero quien no puede o no logra dar ese paso de liberación, ¿qué hace con su malestar?

## La naturalización del sufrimiento

El nivel de sufrimiento que se genera en la actividad laboral suele ser ignorado. O, mejor dicho, ocultado. No es sorprendente que no interese demasiado a quien gestiona las máquinas relacionales del trabajo. Quien es víctima de esa gestión es inducido, de formas muy variadas, a desinteresarse por el problema. Pero ese sufrimiento es precisamente su vivencia. Hemos llegado a un punto en el que esa vivencia se ha vuelto tan habitual que los propios trabajadores la consideran *natural* y dejan de verla. Desde luego padecen el sufrimiento, y lo perpetúan, pero mientras viven esa dolorosa experiencia se muestran indiferentes ante él.

La fenomenología recogida en nuestro taller muestra con claridad ese dispositivo general que podemos llamar como *reducción a la naturalidad* del sufrimiento. Aunque los itinerarios varían mucho de una persona a otra, podemos resumirlos en cuatro pasos esenciales:

- En primer lugar, los mensajes de sufrimiento relacional sufrido o ejercido se disocian de la propia conciencia;
- el segundo paso consiste en disociarlos también de su fuente;

- en razón de esta doble disociación, pueden ser redefinidos como *naturales*;

- como consecuencia de todo este proceso, quien ejerce la violencia que genera sufrimiento es generosamente absuelto y eximido de responsabilidad por su acción, y quien la sufre puede sentirse eximido de tomar cualquier iniciativa para eliminar el sufrimiento y su causa.

La indiferencia emocional es otro aspecto de esta respuesta adaptativa. De hecho, al naturalizar el sufrimiento, el trabajador desarrolla una especial indiferencia por la suerte de los demás, frente a los cuales construye una auténtica alucinación negativa. Los anula. Desaparecen del campo perceptivo de su configuración identitaria adaptada, y acaba por dejar de sentir cualquier emoción de participación, de alegría o de dolor ante ellos. Algo muy similar a lo que sucede a muchos internados en campos de concentración y a muchos otros reclusos.

He aquí algunos ejemplos de esta operación.

> Un carretillero se había desvanecido sobre su carrito. Tenía la cabeza girada y el rostro cianótico. Todos lo veían pero ninguno de sus compañeros se detuvo. Cuando me di cuanta de lo que sucedía pedí a otros carretilleros que me echasen una mano para ayudarlo. «No puedo pararme, no puedo pararme o me echan» me contestaron.

> También Y. se quedó mucho tiempo tendido en un banquillo del almacén afectado por una hernia inguinal sin que nadie se detuviese para prestarle ayuda. Y cuando a W., un filipino, se le quedó atrapada una pierna bajo una carretilla elevadora, ninguno de sus compañeros vinieron a ayudarlo. Se quedó allí, solo con la pierna rota, mientras a su alrededor se seguía trabajando y se hacía como si no se lo viese.

Los carretilleros, Y. y W., se volvieron en cierto modo invisibles, precisamente porque mostraban un sufrimiento intrínseco a la organización del trabajo. Ninguno de los que estaban allí con sus propios ojos niega haberlos visto, pero para

ellos no era un acontecimiento relevante. El problema, en otros términos, ha sido tranquilamente recontextualizado en el proceso *natural* de la organización del trabajo. Lo demás ha venido como consecuencia de ello.

## No quiero ver, no quiero sufrir…

Hay otro modo bastante habitual de colocarse ante el sufrimiento propio: ausentarse. En ese caso, el sufrimiento, en lugar de ser redefinido como natural, es sencillamente silenciado. La anulación del síntoma sigue, en general, dos vías principales que son complementarias: una leve disociación que permite desactivar o *poner en punto muerto* la actividad del pensamiento; y una modificación inducida de la propia química. Esta segunda operación, de naturaleza farmacológica y producida mediante la ingesta de sustancias legales (psicofármacos) o ilegales (opiáceos y otras), es una práctica común en la civilización en la que vivimos y encaja plenamente en sus modelos culturales. Y eso supone, para las dinámicas psíquicas de empresa, un magnífica cortina de humo.

> Hace quince años que no me mueven de la caja. Resisto. Salgo adelante como puedo, incluso tomando psicofármacos. De vez en cuando, por decirlo todo, me meto mi botella de *grappa*. A mi edad no tengo otras posibilidades y sobrevivo así. Pero mi actividad sindical es, sin duda, más importante para resistir que los psicofármacos o la *grappa*.

> En el almacén central son pocos los caretillistas que no recurren a algún estimulante para resistir los ritmos infernales que se les imponen. En los baños se toman también algunas sustancias ilegales. Hay poco que decir: sin esas muletas muchos no lograrían acabar el turno.

> Para estar en la caja y no pensar en ello, estuve un tiempo echando mano de los canutos.

La simple disociación identitaria también está bien representada en nuestra empresa imaginaria. Este *hacer las cosas de la mejor manera ausentándose por completo del entorno relacional propio* recuerda la historia, relatada por el etnógrafo Peter Woods, de un profesor de física que impartía lecciones magistrales en un instituto con todo lujo de gráficos, mientras los alumnos hacían de todo menos seguir la lección. Como dice Woods, ese profesor, para *sobrevivir*, aprendió a *no ver* lo que pasaba en el aula.

> Me pasa a menudo en el trabajo que me pongo a pensar en otras cosas. A veces me ausento durante unas horas. Cuando llega el final del turno el tiempo ha volado sin darme cuenta. No pierdo el ritmo; de hecho, hago cada operación lo mejor que puedo, pero mientras lo hago *no estoy*.

> K. es un trabajador taciturno, alejado de todo y de todos, que hace su trabajo y que, cuando está en la empresa, se enfrasca por completo en sus tareas. Su única particularidad es que lleva casi siempre la chapa de identificación girada. Como lo había notado, un día me acerco a él y le pregunto si puedo hacer algo por él. Me escudriña y en cuanto se da cuenta de que no llevo la chapa en mi uniforme, me dice bruscamente: «¡Déjame en paz! No necesito a nadie; para estar aquí me he creado mi propio mundo y no quiero que nadie se meta en él».

## La concentración en la tarea

La concentración en la ejecución de la tarea o, más en general, en el *aquí y ahora*, permite *funcionar bien* dejando pasar todo aquello que no se refiere directamente a la tarea.

En un comentario del libro de Christopher Browning que hemos citado antes acerca de la presión de grupo,[2] Christophe Dejours escribe:

---

2 Browning, Christopher R., Aquellos hombres grises. *El batallón 101 y la Solución Final en Polonia*, Barcelona, Edhasa, 2002.

> La cuestión ha sido retomada con maestría por Christopher Browning, siguiendo la senda abierta por Hannah Arendt. Browning muestra que la mayor parte de los policías enviados a Europa Oriental para realizar la limpieza étnica no sentía ningún placer, ninguna excitación, ningún goce al matar hora tras hora, día tras día a inocentes indefensos.
>
> A lo largo de su aprendizaje en la práctica del *trabajo de exterminio* lograron concentrarse únicamente en la ejecución: matar tan rápido como fuera posible el mayor número de judíos posible. Así perfeccionaron algunas técnicas: la de la capa de judíos que se acuesta sobre los cuerpos aún calientes del grupo exterminado inmediatamente antes; o la del tiro en la nuca guiándose por la bayoneta apoyada en la parte alta de la espalda, pues un tiro demasiado bajo no siempre mata, y un tiro demasiado alto, en la cabeza, hace estallar el cráneo y el policía verdugo acaba con las botas, los pantalones y la guerrera cubiertos de sangre, masa encafálica y fragmentos de hueso.
>
> Es evidente que el motor de esta actividad no es la perversión sino la gestión más racional de la relación entre tarea y actividad, entre organización prescrita y organización real del trabajo.[3]

Bajo las dinámicas disociativas, la gente *normal* que trabaja en nuestra empresa nos muestra en acción ese mismo dispositivo. Permitiéndonos una pizca de humor, es el mismo dispositivo que dio lugar a la singular petición de un presidiario de Pianosa. En esa cárcel, nos cuenta Nicola Valentino, se hallaba un presidiario que cultivaba con todo cuidado un huerto desde hacía más de veinte años. Sin embargo, todas las noches, los guardias de la cárcel le robaban las alcachofas. El presidiario, desconsolado, solicitó que se le permitiera tener una escopeta para defender su trabajo.[4]

> He visto a demasiadas personas obligadas a despedirse, a las que no se les renueva tras el año de prueba o son simplemente despedidas. Así, mientras puedo, no me intereso por nada en la empresa salvo por lo que me pide el director. Trato de hacerlo y punto. Tengo un sueldo a fin de mes, me digo, y si quiero

---

3 Dejours, Christophe, *L'ingranaggio siamo noi*, Milán, Il Saggiatore, 2000.
4 Valentino, Nicola, *Ergastolo*, Roma, Sensibile alle Foglie, 1994.

tomarme libertades lo hago fuera, donde desarrollo mi verdadera actividad, que es otra. A veces, cuando estoy trabajando, pongo el piloto automático y mi cabeza se dirige hacia esa actividad. Nadie se da cuenta, ni el jefe, ni siquiera el director.

Hay una forma muy común de decir que uno se concentra en la ejecución de la tarea y acepta lo que sea: «Vengo a trabajar sólo para ganarme el sueldo». Es como decir obedezco, me someto, no me hago preguntas para que no me echen de aquí y me paguen a final de mes. Estoy justificado, porque actúo en una situación de constricción. El trabajo no es un derecho sino una amable concesión *condicional* que hace la empresa.

Tengo muchos años de experiencia en la empresa. Con el tiempo he aprendido a ver lo que tengo delante y hasta donde puedo moverme. Si tengo un director de los que no deja pasar ni una, me autolimito. Si tengo un novato, me tomo mi espacio. Para sobrervivir con un director de los que dice «usted haga lo que le digo yo», solo puedes hacer lo que él dice. Olvídate de cualquier otra consideración, concéntrate en el encargo, reduce tu campo de interés y tu sensibilidad, confórmate y obedece. En pocas palabras, tienes que desvanecerte en el encargo, debes aprender a desaparecer, a aceptar el encargo de la autoridad y a realizar voluntariamente los actos que derivan de él. Para sobrevivir, naturalmente. Para sobrevivir.

## La mimesis protectora

La mimesis protectora es una configuración identitaria de adaptación en la que el trabajador adquiere el mismo color que el ambiente de trabajo y hace que su figura se confunda con el fondo sobre el que se mueve. Esta conformidad identitaria aumenta las probabilidades de supervivencia en la empresa.

Conocí a un chaval que para desaparecer, para mimetizarse, adoptaba la actitud de la amabilidad, de la bondad, de la sonrisa a cualquier precio. Era tan amable con todos los compañeros

que parecía haber caído en nuestra tienda desde un mundo de ángeles. Eso le permitía ponerse al abrigo de exigencias demasiado fuertes y de miradas peligrosas. Y también trabajar mucho menos pero sin molestar, sin que se notase. Un día, por casualidad, me lo encontré fuera de la empresa. Me quedé de piedra. Era un tipo muy conflictivo, reactivo, turbulento, todo lo contrario de lo que había visto durante años en el trabajo.

«Fuera soy una persona, dentro soy otra.» Son muchos los trabajadores que se ven a sí mismos a través de esta fórmula. Aquí dentro, te dicen, tiro para adelante, me mimetizo y me trago sapos y culebras, pero fuera sé hacerme valer y hago frente a mis problemas. «¿Mis problemas dentro? No, no, por Dios, dejémoslo estar. Si quieres podemos hablar un día de ellos, pero fuera».

## La conversión identitaria

La conversión es una dinámica identitaria a consecuencia de la cual el sujeto, el trabajador en este caso, hace suyos, además de las actitudes y de los hábitos, el *ethos*, el código escrito y no escrito, el mito y la cultura del contexto empresarial. Se identifica con ellos. La identidad de conversión ha sido particularmente estudiada en las instituciones totales, pero no es sorprendente que se manifieste también en empresas como la nuestra, caracterizadas por dinámicas relacionales y dispositivos disciplinarios muy totalizantes. En las cárceles, sin embargo, se trata de un fenómeno minoritario, mientras que en la empresa parece afectar a la mayor parte de los trabajadores. Sin duda es un indicador interesante.

Hay trabajadores, dice J., que parecen no darse cuenta de los problemas. Los presentes acontecimientos en la empresa son muy graves, incluso algunos que les afectan personalmente, pero descubres que no manifiestan ninguna indignación. Sacuden la cabeza, se encogen de hombros, miran hacia otro lado y se quedan por completo indiferentes.

¿Te parece justo tener que esperar media hora o una hora para ir a hacer pis cuando lo necesitas? No —te responderán— pero

> tienes que entender, les falta personal, la tienda está llena de clientes… Ponte en su lugar.
>
> —La cajera tuvo que esperar dos horas y cuarto antes de que la mandasen a hacer pis, estaba mal, se retorcía…
>
> —Pero ¿no ves que estamos a tope y que no tienen personal para poner en las cajas? No hay mala intención en los directivos, es que no pueden hacer otra cosa.

En este caso el problema tampoco es negado sino recontextualizado en el proceso *natural* de organización del trabajo. La organización del trabajo, tal como se manifiesta, es percibida como un acontecimiento meteorológico. Llueve, hace sol, sopla el viento. No hay ninguna intención detrás, ninguna constricción violenta. En consecuencia el sufrimiento de la cajera es legitimado como una necesidad ineluctable: hay una lista, hay una fila, hay un orden que respetar. Si cuestionas ese orden te transformas de inmediato en un peligro, en un *cuerpo extraño*, en un saboteador.

> Un día la empresa decide cerrar la tienda a las 22 horas en lugar de a las 21. Eso suponía nuevas dificultades, por ejemplo, por el horario del transporte público. Algunas de las personas que vivían más lejos no llegarían a casa antes de la medianoche. No hubo siquiera la posibilidad de empezar una discusión. «Está decidido —nos dijeron los jefes— os toca una vez a la semana. El sistema funciona así. Las empresas de la competencia también tienen este horario. No es mala voluntad, ¡es el mercado, señores!»

También la resignación puede ser considerada como una variante de la conversión identitaria. No se trata de una manifestación de fuerza interior (como la resignación, para entendernos, de San Francisco que pide a Dios que le dé fuerza para aceptar aquello que lo humano no puede cambiar) sino de un fatalismo que acepta el sufrimiento y la infelicidad del trabajo y que renuncia a actuar por miedo a un sufrimiento mayor: por temor a ser lanzados a la incertidumbre, a la tierra de nadie de la fragmentación anónima y de la exclusión social. Un miedo y un temor vividos, pero que no se perciben con nitidez, como sucede con el

sufrimiento psicológico que de ellos deriva. Un miedo y un temor que son disociados y alejados hacia un lugar identitario alimentado por medio de lugares comunes que conectan, por complicados senderos, con el mito de empresa. He aquí algunos:

- Fuera de esta empresa no tengo oportunidades mejores.
- Esta empresa te exige mucho, pero a cambio te da una seguridad económica que otras empresas más precarias y menos estables no pueden garantizarte.
- Debes estar muy atento a no perder tu puesto de trabajo porque, fuera de aquí, o no encuentras nada o encuentras cosas peores.
- Sólo estaré aquí unos cuantos años, y todo lo que le doy a la empresa es aceptable porque lo que quiero conseguir es irme a un pueblo con una casa pagada y una pensión.
- Si no tuviese que pagar el préstamo y las letras me habría ido ya. Pero el préstamo es demasiado importante y si pierdo el empleo, ¿qué hago?
- Después de todo, el nivel de sufrimiento en el trabajo no es tan diferente de otros sitios. He trabajado antes en sitios aún peores.

Una cajera me confía que su chico, un encargado de carrera a prueba desde hace dos años, ha aceptado ser encuadrado en el cuarto nivel. Le informo de que como encargado le corresponde estar en el tercer nivel. Sí, ya lo se, pero ya verás como la empresa se dará cuenta del error. Hay que tener confianza y las cosas quedarán en su sitio.

Me encuentro con un compañero de trabajo que en años no parece haber tenido problemas con la empresa. Está en la caja.

—¿Tú también en la caja? ¡Qué sorpresa!

—Me han mandado aquí porque el domingo no vine a trabajar. ¿Qué quieres? Tuve un problema familiar, se lo dije…

—Y ahora ¿qué piensas hacer?

—¡Nada! ¿Qué quieres que haga? Ya pasará.

Trabaja como responsable de la sección de flores de una de tantas tiendas. Lleva años en la empresa. Hace un tiempo, una mañana, el subdirector pasó por su sección y después de mirar con atención la colocación de las flores, se acercó a la estantería y lo tiró todo al suelo. Delante de los clientes. Empezó a insultarla, a denigrarla, a ofenderla. Ella se quedó inmóvil, en absoluto silencio, bajo shock.

Al día siguiente me acerqué a ella y le dije:

—¡Qué mal se portó contigo el subdirector!

—No, no es malo. Lo ha hecho para ayudarme a hacer mejor mi trabajo.

—¡Te insultó delante de todo el mundo! ¿Eso no es ser malo? En todo caso, si quieres hacer valer tus derechos, cuenta con mi ayuda.

—¿Ayuda? ¡No necesito ayuda! Además, métete en tus asuntos que yo ya sé con quien tengo que hablar.

No pude morderme la lengua y le dije: «También las prostitutas cuando son maltratadas por su macarra encuentran razones para defenderlo». Pero no me escuchaba. Su única preocupación era que otros empleados no nos viesen charlando juntas.

Una trabajadora, decidió él, es una ignorante y seguirá siendo una ignorante. ¿Adónde cree llegar inscribiéndose en un curso de técnicos de informática para mejorar su preparación profesional? Para la empresa esa decisión constituía un problema. Estaba claro que tenía derecho a hacerlo, pero también suponía que tenía derecho a una reducción en su horario de trabajo. El jefe de sección le dijo entonces a una cajera: «Ahora verás cómo se trata con la gente que tiene tantas ideas propias».

Al día siguiente unos cuantos jefes esperaron a la trabajadora al final de su turno. Hicieron que fichara y la llamaron a la oficina.

—¿Cómo es que todavía quieres estudiar a tu edad?

—¡Bah! Para mejorar mis posibilidades de trabajo.

—¡No diga tonterías! Usted, con curso o sin él ¿dónde puede ir a su edad?

La machacaron a insultos. Usaron todos los medios ofensivos y de amenaza para disuadirla.

Cuando me contó la historia, le pregunté: «¿Y no vas a hacer nada?» «¿Qué quieres que haga? Lo importante es que nadie lo sepa, que los jefes no se enteren de que he ido por ahí contándolo». Se pasó quince días en casa *enferma*, angustiada, temiendo perder su empleo.

## La identidad de resistencia

Hay otro modo de adaptarse que consiste en construir una identidad conflictiva y sin embargo compatible con el contexto de la empresa. Podríamos decir que esta forma de adaptación se dedica a explorar y explotar todos los posibles espacios que los dispositivos de la empresa no están en condiciones de neutralizar. En cierto modo, la identidad de resistencia trata de mantener viva una iniciativa instituyente y de mantener vivo un movimiento de transformación. Pero se ve obligada a hacerlo partiendo de prácticas de autodefensa psicológica y de limitación del sufrimiento; partiendo de intentos de reconectar las vivencias del sufrimiento de los trabajadores con sus fuentes en la organización del trabajo, en las máquinas relacionales despóticas, y con los actores que las gestionan mediante las órdenes del código instituido.

Algunos trabajadores han expuesto la trama de esta identidad en un *Manual de supervivencia del empleado que no se casa con la filosofía de la empresa*.

- No te interesa la oferta de hacer carrera, tienes otros intereses en la vida, dedica tu tiempo a tu familia, a tus hobbys.
- Las reglas de conducta valen también para ti: cuida tu aspecto exterior, se siempre cordial con todos.
- Si las presiones para ganarse tu disponibilidad ponen en peligro tu salud psicofísica, recurre enseguida a la enfermedad: hazles entender que no estás dispuesto a ir más allá de tus obligaciones contractuales escritas. Mejor aún si les haces entender que estás de paso en la empresa. Pero no caigas en provocaciones que puedan dar lugar a tu despido prematuro.
- Infórmate sobre aquello que estás obligado a hacer y aquello que no es obligatorio, aunque haciéndolo empezarás a ser odiado por tus superiores.
- Tus tomas de postura son, de todos modos, una afrenta para el sistema de la empresa. Es probable que te señalen como un holgazán que actúa contra los intereses de la empresa.

- Lo mejor es que te presentes para ser representante sindical y alternes tus obligaciones laborales con las sindicales. La presión que ejerciten sobre ti será progresiva y directamente proporcional al peligro que representes para el sistema de reglas no escritas que decidas transgredir.

- Si además haces una labor de información sindical e informas a tus compañeros de sus derechos, serás declarado enemigo de la empresa. Tendrás que desarrollar una gran cantidad de actividad sindical, que te debe servir tanto para estudiar las normas escritas del mundo del trabajo como para evitar las horas de tortura en la caja y otras extorsiones de diverso tipo.

- Según las estadísticas de la empresa, una acción de *mobbing* bien desarrollada debería llevar al autodespido al cabo de tres o cuatro años. Por ello, los instrumentos de defensa como la enfermedad, las vacaciones y las horas sindicales son fundamentales.

- También tienes otra posibilidad: no mostrar tu preparación. No permitir que se den cuanta de tu *peligrosidad*. Actúa como lo hacían los carbonarios, nunca a la luz del sol, o te verás confinado a la caja como prisionero político.

- Vivirás mal la primera etapa de esta condición, pero cuando empieces a comprender que es posible sobrevivir, crecerá en ti una nueva conciencia, una nueva fuerza de ánimo y te sentirás más libre y autónomo que tus compañeros. Sobre todo, tendrás los conocimientos y las información que son el instrumento más eficaz para defenderte y defender a tus compañeros de atropellos y maltratos.

Los trucos de autodefensa deben ser considerados también en el marco de la identidad de resistencia, porque son, a todos los efectos, acciones de resistencia al sufrimiento en el trabajo. Como es obvio, la autorreducción del trabajo requiere una gran concentración para no ser descubierto. Pero ese gasto de energía produce un placer paradójico. Se trata de una operación opuesta a la de quien se concentra en

la ejecución de la tarea para adaptarse y aceptar el sufrimiento. En este último caso la adaptación favorece el aumento de la productividad, mientras que en el primero tiene como consecuencia su disminución.

> Cuando me confinaron a la caja, al cabo de unas semanas se puso en marcha un mecanismo automático de defensa que hacía más lentos los ritmos y la frecuencia de los movimientos; era más lento pero limitaba los daños. Me iba a casa cansadísimo pero me sentía mejor porque una parte de mis energías las había invertido en neutralizar la máquina que chupaba mi vida.

Esta resistencia no es, sin embargo, fácil. W. es escéptico acerca de eso. A lo largo de los años, la empresa, dice, ha racionalizado el trabajo hasta tal punto que la productividad ha alcanzado niveles altísimos, gracias entre otras cosas a las técnicas de selección de personal y al control automático de los ritmos de trabajo. Controlan, por ejemplo, el número de productos que pasan por caja por minuto, y si tu caja va a un ritmo demasiado bajo te ponen en observación.

Además, hay que tener cuidado de no hacer como esos *pseudolistos* que hacen *pseudotrucos*. Trucos que podríamos llamar, en honor del mítico héroe del trabajo soviético, trucos de Stajanov.

> Z., por ejemplo, de martes a domingo  trabaja a un ritmo exasperado. Un auténtico héroe del trabajo, un modelo de identificación con los objetivos de la empresa. Trabaja tan bien y tanto que ningunos de sus jefes soñaría con reprenderlo por la «trampa de los lunes». Z. no se presenta a trabajar los lunes, ningún lunes, se queda en casa durmiendo. Cuando vuelve al trabajo hace un guiño a sus colegas y les dice: «¿Habéis visto como se hace?»

La mirada irónica puede ser también un recurso eficaz de resistencia. Gracias al desdoblamiento que requiere, gracias a la leve modificación del estado de conciencia y a la disociación identitaria que de ella deriva, la mirada irónica permite ver el lado grotesco de quien se toma las cosas en serio. También permite inmunizarse frente a ese camino al módico precio de una sonrisa. En nuestra empresa imaginaria un

grupo de trabajadores ha seguido esa vía ofreciendo a sus compañeros, y a ellos mismos, el siguiente *Manual de supervivencia para el empleado que hace carrera*.

Se debe respetar el reglamento de la empresa en lo referente al aspecto externo:

- Para los hombres: cabello corto, barba cuidada, mejor afeitada. No llevar zarcillos, piercings o tatuajes. Prohibido teñirse el pelo con colores extravagantes.
- Para las mujeres: siempre irán bien peinadas sin ser llamativas, nada de colores encendidos en el pelo. El maquillaje ligero, nunca vulgar.
- Para todos: el uniforme siempre limpio y bien puesto. Prohibido remangarse. Zapatos cerrados, están prohibidas las zapatillas deportivas y las sandalias, así como los zapatos de tacón demasiado alto.

Se deben respetar las normas de comportamiento con los clientes:

- Mostrarse siempre disponible, cortés y sonriente. Está prohibido tener expresiones de aburrimiento, cansancio o apatía.
- Mostrar veneración y servilismo frente a los clientes difíciles o conflictivos.
- No perder demasiado tiempo si un cliente pide información. Hay que dedicar el tiempo a la producción.

Normas de comportamiento hacia los superiores.

- Estar siempre despierto y reaccionar con diligencia ante una orden. Cuando el jefe se dirige a un subordinado, prestar la máxima atención. Nunca llevar las manos en los bolsillos. Nunca apoyarse contra la pared.
- Estar siempre disponible para el trabajo en días festivos y o el trabajo extraordinario.

- Algunas veces, pero de forma absolutamente excepcional, puedes hacer saber que no puedes quedarte después del horario habitual o que no puedes venir a trabajar en días de fiesta, pero debes tener razones muy justificadas y convencer al jefe de que se trata de una situación excepcional y no de una falta de voluntad de trabajo.
- Come con los jefes, tómate un café con ellos. Mejor aún si tú se lo ofreces.
- Haz ver que te interesa la marcha de la empresa preguntando cuánta caja se ha hecho, si ha crecido respecto al año anterior. En pocas palabras, tienes que hacer que entiendan que tú amas a esta empresa, que te sientes afectado emocionalmente por su buena marcha y que aceptas las reglas impuestas desde arriba.
- Durante las pausas nunca abordes con tus compañeros cuestiones de tipo político o sindical. No te quejes nunca del trabajo y de cómo está organizado. Habla preferiblemente de lo que has visto en la televisión, en el cine, de deportes. Así serás bien aceptado por todos, compañeros y jefes.
- Comprométete a fondo y con convicción: tu carrera está a la vuelta de la esquina. Acepta los traslados aunque tengas que ir lejos de casa: te servirán para adquirir experiencia en otras tiendas. Te servirán para cuando tú seas jefe.
- Evita cualquier contacto con sindicalistas. Acepta como verdad absoluta lo que te digan tus jefes y nunca dudes de su palabra.
- Ahorra energías dosificándolas. Si no, te agotarás.

Cada vez que las reuniones de nuestro taller llamaban nuestra atención sobre ese o aquel recurso utilizado para sobrevivir las torsiones y mortificaciones de la experiencia de trabajo, alguien decía: «Si yo sobre eso he escrito algo…»

Quedó pronto claro que, como ocurre en las instituciones totales, también en nuestra empresa imaginaria muchos recurrían a la escritura solitaria para testimoniar, sobre todo ante sí mismos, los dolores vividos. Este trabajo de escritura tenía como primera finalidad el alivio del sufrimiento.

El testigo, de hecho, usa las palabras como un fármaco; las utiliza sobre todo para cicatrizar una herida. Eso no significa que su relato sea irremediablemente autorreferencial ni que carezca de intención narrativa. Pero su intención no se capta cabalmente si el lector no presta más atención a los tonos que a las palabras.

La identidad del testigo es, ante todo, una identidad de resistencia. Quien escribe lo hace para resistir la agresión despersonalizadora ejercida por la organización del trabajo y por los actores institucionales que la personifican. Trata de no dejarse aplastar. Sus crónicas no tienen ambiciones literarias y los autores no se consideran escritores. Carecería de sentido buscar en ellos un estilo elaborado o pretender un cierto distanciamiento. El distanciamiento puede tenerlo quien no ha estado *allí dentro*, quien procedente de una experiencia lejana tratase de realizar una investigación sobre el terreno o una observación participante.

Pero el testigo no ha jurado fidelidad a ningún método ni escuela, ni pretende ambiciosamente *producir conocimiento*. Como mucho se ha jurado fidelidad a sí mismo y por ello sus palabras nos hacen pensar en un espejo.

De esas escrituras solitarias entregadas a un folio en una noche de malestar presentamos aquí, a título de ejemplo, unas pocas líneas que abren una gran ventana sobre la escena de la que estamos hablando.

> Entre tanto pasaban los meses. No lograba recuperarme de la fatiga del trabajo nocturno. Empecé a sentirme deprimido. Volvía a casa alrededor de las ocho de la mañana, desayunaba y me iba a dormir hasta las cinco de la tarde. Me despertaba cansado, veía un poco de televisión, cenaba hacia las siete y a las ocho y cuarto salía de casa para ir a trabajar. Ya no veía a los amigos ni los fines de semana, porque trabajaba sin descanso, bajo el chantaje laboral. Si no me parecía bien me podía marchar cuando quisiera, me decía la empresa. Veía de tarde en tarde a mi chica, me había quedado sin vida social y me estaba convirtiendo en un autómata, tan cansado de espíritu como de cuerpo.
>
> En esa situación me preguntaba qué había sucedido con aquella sociedad que diez años antes muchos nos anunciaban, entre ellos muchos intelectuales. Mi profesor de psicología, por ejemplo, predecía un futuro rosa para nosotros, los jóvenes, porque

> el tiempo dedicado al trabajo iría disminuyendo progresivamente para dejar su sitio al enriquecimiento cultural, a la familia, a las relaciones interpersonales, a los hobbys. Por no hablar de la calidad del trabajo que habría reducido la sensación de frustración y alienación de todos nosotros. Me lo preguntaba en silencio, entregando ese silencio a la complicidad de un folio, porque mi vivencia, y no sólo la mía, desmentía clamorosamente aquellas profecías.

Como hemos tratado de mostrar, en el interregno de la *normalidad sufriente* los trabajadores se curan las violencias sufridas poniendo en funcionamiento una serie de defensas adaptativas. En todos los casos tales defensas conllevan un desarrollo proteico y discontinuo de la identidad. El trabajador, en otras palabras, se ve obligado a disociar una configuración identitaria particular, su identidad de adaptación al teatro del trabajo, y a servirse de ella para aliviar y acallar el sufrimiento psicofísico que conlleva la actividad laboral. Naturalmente, todo este trabajo de sufrimiento quedará oculto a los ojos de los clientes. Las luces de los escaparates y las sonrisas de las máscaras del trabajo cubrirán los rostros reales del mismo modo que el mito de la mercancía oculta, bajo sus deslumbrantes ilusiones, su fría naturaleza de valor de cambio.

# 9. *Despedida*

Sería en mi opinión pretencioso imaginar que el trabajo que nuestro taller ha desarrollado en unos pocos encuentros pudiera ofrecernos algo más que un punto de partida. Pero este conjunto de hallazgos iniciales permite, en todo caso, una primera consideración general. En razón de los dispositivos totalizantes que regulan la organización del trabajo, la empresa imaginaria que hemos construido, o reconstruido, se presenta como una empresa de referencia. Su nítido perfil hace de ella un modelo paradigmático que puede ser usado con provecho para ensanchar la mirada sobre otras empresas más reales de la gran distribución y profundizar así la exploración de las actuales dinámicas relacionales que operan en el mundo del trabajo. La gestión del conflicto, tal y como hemos visto en las páginas precedentes, confirma plenamente las tendencias a la racionalización de la burocracia moderna: la deshumanización de los trabajadores reducidos a la figura de *objetos de gestión* o *no–personas*, la indiferencia ética, la estigmatización o la censura de la falta de colaboración o de la resistencia.

Podemos preguntarnos, entonces, si la rígida exigencia de fidelidad a la organización empresarial, de pertenencia, de disciplina y de concentración en las rutinas parceladas del trabajo dibuja un mapa institucional autoritario

y totalizante. Podemos hacernos esta pregunta porque la pretensión de una disponibilidad ilimitada y disciplinada conlleva una fuerte implicación identitaria. Por medio de ella se pide al trabajador que se identifique y se anule en la organización empresarial renunciando a aquellos intereses particulares suyos que no coincidan con los de la empresa. En una institución ordinaria, y por lo tanto también en una empresa, los actores–trabajadores deberían por definición estar en condiciones de realizar acciones de oposición a las exigencias de conformidad cuando lo considerasen necesario. Precisamente, esta posibilidad es la que la distingue de las instituciones totales. Es sabido que en las instituciones totales la relación entre los actores es jerárquica, unidireccional, intransitiva y resistente a cualquier posibilidad de producir cambios mediante una dialéctica ordinaria.

Al reflexionar sobre los fenómenos relativos a los territorios en discusión, en los últimos años algunos sociólogos han puesto en evidencia una tendencia que Erving Goffman resume de este modo: «Nuestros grandes aparatos comerciales, industriales y educativos tienden a devenir instituciones totales». Lo que sucede en nuestra empresa imaginaria confirma y ejemplifica esa tendencia.

# *Apéndice 1. La noción de dispositivo*

El lector habrá observado, sin duda, que la palabra dispositivo aparece muchas veces en este libro. Esta repetición exige alguna explicación. Entre otras cosas porque el terreno de significado al que remite, en su sentido común, está cargado de matices y de variedad, y aunque se aproxime al que nos interesa, suele eliminar un aspecto que para nosotros es decisivo: sus implicaciones subjetivas. Nos parece por lo tanto indispensable presentar con claridad, aunque sea a grandes rasgos, el uso que hacemos de esta palabra, el grado de abstracción y de generalización al que la llevamos, para justificar el calificativo de *noción* que le atribuimos en el título de este apéndice.

En su raíz latina, *dispostus* hace referencia tanto al acto de disponer como al resultado de ese acto. Nos hallamos, como en el caso de la palabra institución, en la encrucijada de dos itinerarios posibles pero contrapuestos: uno estático y el otro dinámico.

El acto, la acción de disponer (que es la que aquí nos interesa) conlleva, por su carácter procesual, un doble movimiento. En un polo de la relación hay un sujeto que ordena, regula, prepara una cierta disposición espacial de personas e instrumentos, mientras que en el polo opuesto, los dispuestos oponen a la obligación de la disposición sus propias líneas de aquiescencia, sustracción, resistencia o fuga.

En la visión dinámica, por lo tanto, la noción de dispositivo conlleva una relación, una regla y el conjunto de las variaciones situacionales y específicas que los actores de esa relación escenifican con respecto a ella. Es evidente que en la realidad concreta «nada sucede nunca como estaba previsto por un *programa*». Por otro lado, como observó Michel Foucault, «el hecho de que la vida real no se corresponda con la forma y el esquema de los teóricos no quiere decir que tales esquemas sean utópicos o imaginarios».[1] La programación de la conducta, los dispositivos y las tecnologías sociales, en la medida en que «inducen una serie de efectos en lo real como la distinción entre lo verdadero y lo falso en el modo en el que los humanos *dirigen, gobiernan* y se *conducen* a sí mismos y a los demás», requieren de una especial atención.

Dicho esto, tratemos de reconocer en nuestra experiencia directa el funcionamiento de un dispositivo común, por ejemplo, el dispositivo panóptico. Puede que ello nos facilite una mayor comprensión de los numerosos matices que presenta esta noción.

Tratemos de recordar los días de nuestro primer encuentro con la escuela. Como cualquier escolar, cada uno de nosotros fue conducido a tomar su lugar en un asiento determinado en un aula determinada. Poco importa que fuera en Milán o en Verbicaro. En cualquier caso el asiento que se nos asignó estaba, junto con otros asientos, *frente* a una cátedra, en ocasiones elevada sobre una tarima.

Esta disposición de los objetos en el aula no es en absoluto casual, sino que responde, tanto en Verbicaro como en Milán, a algunos presupuestos precisos. En primer lugar debe permitir a quien suba a la cátedra, sea quien sea, captar de golpe, con una sola mirada, todo lo que sucede en cada uno de los asientos. Esto es así porque, precisamente por su *posición*, se le pide que prevenga, al menos en cierta medida, que se establezcan complicidades indeseadas entre las personas asignadas a cada asiento. Se trata de imponer una cierta economía

---

[1] Foucault, Michel, «Perché la prigione?» en Foucault, Michel, *Poteri e strategie*, Milan, Mimesis, 1994.

del control según la fórmula *uno para muchos*, y de gestionar como un hecho completamente *natural* la instauración de una relación jerárquica.

Es precisamente eso (el aula, la cátedra, los asientos y una determinada disposición de los mismos en el espacio) lo que constituye la tecnología instrumental de un dispositivo relacional: una disposición que produce una relación particular dada.

Por poner otro ejemplo, vayamos con nuestra imaginación a un hipermercado, una estación de ferrocarril o de metro. También en esos *no lugares* (como los definen ciertos antropólogos) nos hallamos frente al mismo dispositivo panóptico que hemos encontrado antes en la escuela, aunque sus formas nos parezcan diferentes. Un ojo electrónico estará espiando y grabando todos nuestros movimientos, en nuestra calidad de clientes o de viajeros, sin que lo sepamos. Por el simple hecho de transitar por esos *no lugares* un dispositivo panóptico nos transforma inmediatamente en *vigilados* y somete nuestra libertad personal a la atención de un controlador. Aunque nada en nuestra vida precedente justifique la menor sospecha, el dispositivo nos imputa una peligrosidad potencial.

Como ya hemos visto en el caso de la escuela, el dispositivo no se limita a construir una cierta relación jerárquica (vigilante/vigilado) sino que además pretende presentar esa construcción como *natural*. Sería *natural*, claro está, que alguien nos vigile si es necesario para garantizar una cierta *seguridad*. Michel Foucault ha parangonado los dispositivos relacionales de este tipo a las máquinas ideadas por Raymond Roussel, un anticipador del movimiento surrealista: «Máquinas para hacer ver y hacer hablar». Artefactos escénicos dentro de los cuales los actores se mueven siguiendo líneas preestablecidas que les imponen la repetición cíclica de los mismos movimientos. En esta perspectiva, el dispositivo panóptico se nos mostraría como una máquina óptica para ver al vigilado sin que el vigilante sea visto.

Aunque estos ejemplos nos muestran las formas fenoménicas y estáticas de un cierto dispositivo, en cierto modo pasan por encima de aquello que caracteriza más íntimamente la relación que constituye el dispositivo: el ejercicio de un poder, es decir, de un proceso, de un acontecimiento

social dinámico dentro del cual adquiere forma una determinada producción de subjetividad, una línea de adaptación, de fuga o de resistencia.

Así pues, si por un lado las dinámicas institucionales nos encierran en los dispositivos relacionales cristalizados en el interior de las instituciones, por otro, la dimensión de poder que las caracteriza estimula en nosotros un reflejo de subjetividad al que debemos prestar la mayor atención. ¿Hasta qué punto nosotros mismos nos valemos de los dispositivos en los que estamos inmersos como esquema para percibir y valorar las cosas? ¿Qué conciencia tenemos de los dispositivos dentro de los que actuamos y de la acción que ejercen sobre cada uno de nosotros?

Que no se trata de simples preguntas retóricas lo demuestra bastante bien el «experimento de la prisión» que realizó Philip Zimbardo, un investigador de la universidad de Stanford, a principios de la década de 1980. Zimbardo seleccionó a una serie de sujetos, todos ellos con resultados *normales* en la escala F sobre la personalidad autoritaria elaborada en tiempos por Theodor Adorno, los dividió aleatoriamente en guardias y presos y los situó en una prisión ficticia. Los guardias rotaban en tres turnos y debían atenerse a un reglamento que, entre otras cosas, prohibía categóricamente todo tipo de violencia física contra los presos, incluso, como es obvio, en el caso de que éstos violasen los códigos de comportamiento establecidos. Tras seis días, el experimento tuvo que ser interrumpido porque «la estructura intrínseca de la institución carcelaria había producido niveles crecientes de brutalidad, humillación y deshumanización». «Lo más llamativo y desconcertante para nosotros fue la facilidad con la que es posible suscitar un comportamiento sádico en individuos que no tenían una *tipología sádica* sino que, por el contrario, habían mostrado ser refractario a tales comportamientos en los tests sobre personalidad autoritaria». En pocas palabras, Zimbardo concluye que «estar inserto en un marco organizado de dispositivos carcelarios resultó ser condición suficiente para producir comportamientos aberrantes y antisociales».[2]

---

2 Haney, Craig, Banks, W. Curtis y Zimbardo, Philip G., «Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison» en *International Journal of Criminology and Penology*, 1973(1), 1973, pp. 69–97.

Un dispositivo, observa además Foucault, puede ser también visto como un determinado *régimen de enunciación* que debe entenderse como algo que va más allá de la variedad de enunciados.

Un ejemplo pertinente en relación con esta observación nos los proporciona, en nuestra investigación sobre la empresa total, la formalidad de la petición de realizar una pausa fisiológica. La petición de permiso es un dispositivo típico de las instituciones totales y define, precisamente, un régimen de enunciación. La petición remite a una jerarquía de poder precisa formada por un solicitante y alguien que puede o no conceder. Cualquiera que se vea obligado a entrar en el papel de solicitante sufre con ello una radical desvalorización. No sólo es privado de cualquier posibilidad de decisión autónoma, sino que además es reducido a la condición infantil de no–persona. Deberá pedir, otros decidirán por él. Quien pide es así mortificado, aún antes de una posible respuesta negativa: es mortificado por la obligación de pedir. Además, se verá obligado a respetar cualquier decisión, incluidas las que le penalicen. Dicho de otro modo, al solicitante no se le reconoce ninguna capacidad instituyente, de instituir un cambio, salvo la del rechazo del dispositivo que conlleva una penalización aún mayor. Su única línea de subjetivación pasa por la salida del dispositivo, por una evasión en los hechos o mental. La evasión de hecho, de dificilísima realización en las instituciones totales, es también muy complicada en la empresa total. En el primer caso el evadido se convertirá en perseguido; en el segundo se expondrá a la acusación de *abandono del puesto de trabajo* y, en consecuencia, a la probabilidad de un despido inmediato. Queda la evasión mental o psicológica, el recurso a la disociación identitaria en cualquiera de sus formas, y éste será el camino por el que tiendan a encaminarse, en su mayoría, las prácticas de subjetivación. A los dispositivos que tienden a ejercer un control absoluto y no reconocen al controlado ninguna capacidad instituyente los llamamos *máquinas relacionales heterodirigidas y totalizantes*.

Cuando, por el contrario, se reconoce a los actores de la relación la plena capacidad de contribuir creativamente a la construcción de la realidad social cotidiana nos encontramos ante máquinas relacionales abiertas, antidispositivos auto-

gestionados y no totalizantes. Son dispositivos en los que a todos los actores de la relación se les reconoce el mismo derecho a autodeterminar su tiempo de relación, su espacio de relación y la cantidad y calidad de las relaciones que pretendan instituir simultáneamente.

Como es natural, al explorar las dinámicas relacionales de una institución nos encontraremos a menudo con el carácter contradictorio y fluido de sus dispositivos, algunos de los cuales se articularán con otros de modo contradictorio. Por otro lado, ¿no es éste acaso el juego desregulado, el desarrollo imprevisto de realidades diversas, el territorio desconocido que escapa continuamente a lo instituido y a lo instituyente, al controlador y al controlado?

# *Apéndice 2. Hiperrealismo, hipermercado, hipertrabajo. Notas para una investigación*[*]

UNO DE LOS SEMINARIOS PROGRAMADOS para el curso académico 2001-02 en el magisterio de sociología de las religiones en la Universidad de Lecce se desarrolló sobre la cuestión de los no–lugares.

El asunto está de actualidad desde que, en varios textos,[1] Marc Augé, un antropólogo francés lo sometiera a la atención de estudiosos e investigadores, pero también de un público más amplio, de lectores interesados en una nueva mirada sobre los territorios de la modernidad o de la supermodernidad, como dice el propio Augé.

La noción de supermodernidad fue construida por Augé por analogía con la de superrealismo, corriente literaria que elaboró por primera vez la idea de un exceso de

---

[*] Este texto es producto de un trabajo colectivo en el magisterio de Sociología de las Religiones en la Universidad de Lecce, particularmente en el marco del seminario de investigación didáctica sobre lugares /no–lugares.

[1] Augé, Marc, *Los no lugares, espacios del anonimato: antropología de la sobremodernidad*, Barcelona, Gedisa, 1993; Augé, Marc, *El viaje imposible: el turismo y sus imágenes*, Barcelona, Gedisa, 1998; Augé, Marc, *La guerra de los sueños: ejercicio de etno-ficción*, Barcelona, Gedisa, 1998.

realidad.[2] En este caso el exceso de modernidad se expresa en una intensificación de los acontecimientos (el tiempo y la historia dilatados) y en una correspondiente contracción del espacio (la velocidad de la comunicación, etc.).

La tempestad de acontecimientos y la miniaturización del espacio hacen indispensable una nueva lectura, un nuevo modo de observación del entorno e incluso, podríamos decir, una nueva producción y dotación de sentido.

En la sobreabundancia que se cimienta y se acumula sobre la supermodernidad el Ego tiene también un nuevo destino. Se dilata tratando de abrirse camino, se vuelve autorreferencial, narcisista y solitario.

La investigación sobre lugares y no–lugares de Augé parte de esta consideración y se articula como una etnología de la metrópoli, una antropología del mundo occidental globalizado. Lugares y no–lugares están presentes al mismo tiempo y constituyen elementos dinámicos de nuestra cultura y de nuestras formas de vida.

Por lugar antropológico, Marc Augé entiende una construcción espacial singular, fruto de un mundo histórico–relacional dotado de sentido, inteligible por quien lo vive y quien lo observa. Está marcado por la historia, y las prácticas sociales que habitan en él se convierten, a su vez, en signos de la historia.

Un lugar antropológico, además, produce, configura y orienta identidades. La investigación se desarrolla de modo ejemplar sobre las ciudades francesas, sobre los monumentos, las infraestructuras, en pocas palabras, sobre la *ciudad–memoria*. Dice Augé que «memoria e historia se conjugan en la ciudad» y que es ahí donde se produce la *ciudad–imaginaria*, pero también la *ciudad–encuentro*.

---

2 En este caso la analogía de los términos se pierde un poco con las diferentes traducciones. En francés, *surréalisme y surmodernité* muestran con claridad la analogía. En castellano es común traducir el primer término por surrealismo, aunque la academia prefiera, con buen criterio, el menos usado *superrealismo*. Para complicar la analogía, la traducción castellana de las obras de Augé usa la forma *sobremodernidad*, en la que la relación se pierde casi por completo. Aquí usaremos *superrealismo y supermodernidad* [*N. del E.*].

Un buen ejemplo de esta última lo constituye un sugerente análisis del metro (de Berlín, particularmente tras la caída del muro). En la ciudad, con sus ambigüedades (que se expresan entre imaginario y ficción), se pueden delinear los lugares, pero también los no–lugares.

Los no–lugares son, por lo tanto, aquellos espacios en los que se niega cualquier dinámica identitaria, relacional y, en definitiva, *histórica*. El no–lugar por excelencia, casi su arquetipo, es el espacio del viajero moderno. El turista, que atraviesa los espacios en los grandes contenedores de las redes turísticas y de agencias de viajes, cámara de vídeo y de fotos en mano, puede producir como mucho una acumulación de imágenes que para nada satisfacen la experiencia vivida, no dejan signos ni huellas en la memoria profunda, salvo la propia acumulación de imágenes que sólo sirve para poder decir ¡estuve allí!

El espacio del no–lugar es el de una contractualidad solitaria, como la que se produce en el hipermercado, solos frente a la mercancía y su valor global (valor clásico marxiano–simbólico y espectacular) y «con la ansiedad, la sed y el hambre de querer comprar y poseer».

- El no–lugar es el espacio del tránsito/desvinculación/conglomerado urbano/espacio turista– viajero /comunicación sin mensaje.
- El lugar es residencia–morada/encrucijada/ viajero interesado por el lugar/momento/lengua que vehicula un mensaje y una historia.
- Los no–lugares, por el hecho de que anonimizan a la persona al mismo tiempo que hacen que se sienta a gusto (hay que subrayar la atracción que los no–lugares ejercen sobre las personas), revelan lo característico de la supermodernidad: en ella se esta siempre y no se está nunca *chez soi*; pero existen zonas de frontera.

De la investigación hasta aquí realizada sobre la cuestión de los lugares y los no–lugares se deduce, en todo caso, la posibilidad de una perspectiva ambigua para unos y para otros.

Marc Augé se mueve más cómodamente en los «lugares trabajados por la historia y la sociabilidad, en las ciudades» donde es posible una sociabilidad mínima y necesaria, donde son posibles los encuentros, donde la identidad es más débil; en definitiva, «fuera de las soledades rurales en las que el romanticismo ha situado con frecuencia el diálogo con Dios o con el ser amado y soñado».[3]

En esta perspectiva de ambigüedad, el hipermercado se caracteriza principalmente, a nuestro juicio, por su condición de no–lugar tal como hemos intentado describirlo sintetizando sus rasgos.

La sociología del consumo, atenta a todas las implicaciones antropológicas, simbólicas, etc., ya ha esbozado desde hace tiempo los rasgos esenciales de la sociedad de consumo y del sistema de los objetos[4] que le subyace y la ordena por medio de la publicidad, el lugar (¿o no–lugar?) por excelencia que se coloca por encima de lo verdadero y lo falso.

Recientemente, el sociólogo Vanni Codeluppi ha mostrado cómo partiendo de la lógica de la acumulación propia de la sociedad industrial, los lugares del consumo se han convertido en aquellos espacios donde se produce el espectáculo de las mercancías, pero que además asumen la antigua función de los lugares públicos, como las calles y las plazas.[5] Es sobre esta ambivalencia, como la del Jano bifronte, sobre la que es necesario reflexionar.

La articulada investigación de Codeluppi presenta la función comunicativa y espectacular de la mercancía que ha pasado a primer plano sobre un trasfondo genealógico e histórico–cultural.

---

3 Augé, Marc, *El viaje imposible: el turismo y sus imágenes*, Barcelona, Gedisa, 1998.

4 Baudrillard, Jean, *El sistema de los objetos*, Mexico, Siglo XXI, 1969; Baudrillard, Jean, *La sociedad de consumo: sus mitos, sus estructuras*, Barcelona, Plaza y Janés, 1974; Baudrillard, Jean, *Il sogno della merce*, Milán, Lupetti, 1987.

5 Codeluppi, Vanni, *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Milán, Bompiani, 2000.

Sin embargo, entre los puntos adelantados por la investigación, falta casi por completo una indagación o una referencia significativa a la organización del trabajo en los lugares (o no–lugares) destinados al consumo.

Si la sociedad industrial había reducido (en términos marxianos) al ser humano, a la fuerza de trabajo viva, a mero apéndice de la máquina, en la sociedad postindustrial la mercancía–espectáculo trataría de reducir la fuerza de trabajo (desde la producción a la cadena de consumo) a su pura y simple imagen especular, carente de identidad singular, de subjetividad, de trasfondo histórico y cultural. En pocas palabras, en los lugares del consumo por excelencia, los hipermercados, la subjetividad de la fuerza de trabajo, la explotación y la alienación en la relación trabajo–mercancía–espectáculo alcanzan niveles impensables de degradación, en comparación con el modelo clásico de la carrera por acumular y la relación hombre–máquina de la sociedad y el trabajo industriales.

A la hiperrealidad del *shopping center* se le yuxtapone la hiperrealidad de las condiciones de trabajo en su interior. A la ciudad imaginaria instituida con los grandes lugares del consumo se yuxtapone el ciudadano, usuario y cliente igualmente imaginarios, que atraviesa estos lugares como un sonámbulo o como un turista. A la mercancía–espectáculo–información se le yuxtapone como su imagen especular la fuerza de trabajo como mercancía–espectáculo–información.

Si es cierta la alienación manipulada del cliente descrita por Jean Baudrillard, con mayor razón lo es para los trabajadores que contribuyen a producir esa alienación incorporándola, como se incorpora una institución total. No se trata sólo de reconocer con Baudrillard, como hace Codeluppi, la función totalitaria que tiene sobre el territorio el *shopping center*, los hipermercados, etc.; es fundamental reconocer ese totalitarismo como el modelo más avanzado y racionalizado de dominio, de explotación y de alienación en la organización del trabajo.

Se trata, en definitiva, de identificar el horizonte ideal dentro del cual el capital produce, con la *ciudad imaginaria*, su nueva fábrica total.

Hemos tratado, pues, de imaginar la organización del trabajo en una fábrica modelo también imaginaria. Hemos descrito situaciones que nos han parecido típicas de un mundo relacional totalitario, vividas por un núcleo de trabajadores que buscan, en ese totalitarismo relacional, los recursos y las vías para una resistencia vital, para escapar de una supresión totalitaria e insoportable de cualquier forma de vida social digna de ese nombre.

El absolutismo totalitario de la *supermodernidad* (mundialización, globalización, etc.) que se propone como pensamiento único, como lugar único, no sólo vacía de sentido los antiguos lugares (en todo caso los *lugares otros*) reduciéndolos a su propio sentido único, sino que además impide y bloquea el potencial creativo local y el desarrollo de las formas de vida singulares que conlleva.

# *Bibliografía*


AUGÉ, MARC, *Los no lugares, espacios del anonimato: antropología de la sobremodernidad*, Barcelona, Gedisa, 1993.

– *El viaje imposible: el turismo y sus imágenes*, Barcelona, Gedisa, 1998.

– *La guerra de los sueños: ejercicio de etno-ficción*, Barcelona, Gedisa, 1998.

BAUDRILLARD, JEAN, *El sistema de los objetos*, Mexico, Siglo XXI, 1969.

– *La sociedad de consumo: sus mitos, sus estructuras*, Barcelona, Plaza y Janés, 1974.

– *Il sogno della merce*, Milán, Lupetti, 1987.

BAUMAN, ZYGMUNT, *Modernidad y holocausto*, Madrid, Sequitur, 1997.

– *Società, ética, política*, Milán, Rafaello Cortina, 2002.

– (entrevistado por Benedetto Vecchi), *Intervista sull'identità*, Bari–Roma, Laterza, 2003.

BECK, ULRICH, *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Turín, Einaudi, 2000.

BETTELHEIM, BRUNO, *El corazón bien informado: la autonomía en la sociedad de masas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1973.

BROWNING, CHRISTOPHER R., A*quellos hombres grises. El batallón 101 y la Solución Final en Polonia*, Barcelona, Edhasa, 2002.

CARARO, S., CASADIO, M., TARTUFI, R., VASAPOLLO, LUCIANO Y VIOLA, F., *La coscienza di Cipputi. Inchiesta sul lavoro: soggetti e progetti*, Roma, Cestes–Proteo, 2002.

Censis, 2000 - XXXIV *Rapporto sulla situazione sociale del paese*, Roma, Fondazione Censis, 2001.

CODELUPPI, VANNI, *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Milán, Bompiani, 2000.

COHEN, DANIEL, *Riqueza del mundo, pobreza de las naciones*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1998.

CURCIO, RENATO, *Reclusione voluntaria*, Tivoli, Sensibili alle foglie, 1997.

CURCIO, RENATO Y VALENTINO, NICOLA, *Nella città di Erech*, Dogliani, Sensibili alle foglie, 2000.

DE ROSA, DIANA, *I mangiatori di pane. Il diario di Antonio Tomasich nel manicomio di Trieste*, Tivoli, Sensibili alle foglie, 1998.

DEJOURS, CHRISTOPHE, *L'ingranaggio siamo noi,* Milán, Il Saggiatore, 2000.

DICKS, HENRY V., *Licensed Mass Murder: A Sociopsychological Study of Some SS Killers*, Nueva York, Basic Books, 1972.

– *Libertà di uccidere. Studio socio psicologico sulla criminalità delle SS*, Milán, Rizzoli, 1975.

FOUCAULT, MICHEL, «Perché la prigione?» en Foucault, Michel, *Poteri e strategie*, Milán, Mimesis, 1994.

GALLINO, LUCIANO, *Il costo umano della flessibilità*, Bari–Roma, Laterza, 2001.

HANEY, CRAIG, BANKS, W. CURTIS Y ZIMBARDO, PHILIP G., «Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison» en *International Journal of Criminology and Penology* 1973 (1), 1973, 69–97.

JEYNES, JULIAN, *Crollo della mente bicamerale e nascita della coscienza*, Milán, Adelphi, 1984.

LASCH, CHRISTOPHER, T*he minimal self: psychic survival in troubled times*, Nueva York–London, W. W. Norton & Company, 1984.

LEVI, PRIMO, *Los hundidos y los salvados*, Barcelona, Muchnik, 2001.

LOURAU, RENÉ, *La chiave dei campi*, Tivoli, Sensibili alle foglie, 1999.

LUDWIG, ARNOLD M., «The Psychobiological Function of Dissociation» en *American Journal of Clinical Hypnosis*, 26 (2), 1983.

PIANTADOSI, GIULIO Y NOBILE, ROMANO, *Lavorare stronca. Senza diritti/senza dignità/senza futuro*, Roma, Malatempora, 2003.

REICH, ROBERT, «Questa economia ci costringe a lavorare troppo» en *La Repubblica*: 9 julio 2001.

SOLZHENITSYN, ALEKSANDR ISAEVICH, *Archipiélago Gulag: 1918–1956: ensayo de investigación literaria*, Barcelona, Tusquets, 1998.

VALENTINO, NICOLA, *Ergastolo*, Roma, Sensibile alle Foglie, 1994.

– Seminario sobre las instituciones totales (fotocopiado), Roma, 2002.

VICTORIA, BRIAN, *Lo Zen alla guerra, Dogliani*, Sensibili alle foglie, 2001.

traficantes de sueños

